

Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe

Ilksensmeier, Detlef

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ilksensmeier, D. (2001). *Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 124). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-327552>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Band 124

Aus der Schriftenreihe
„Beiträge aus der Forschung“

Detlef Ilskensmeier

Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe

Dortmund, 2001

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 124
ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
Tel.: +49 (0)231 – 8596241
Fax: +49 (0)231 – 8596100
e-mail: goerts@sfs-dortmund.de
<http://www.sfs-dortmund.de>

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Theoretische Implikationen des Wissensmanagements	9
2.1.	Der Wissensbegriff	9
2.1.1.	Definition des Begriffs „Wissen“	9
2.1.2.	Typen des Wissens	11
2.1.3.	Eigenschaften des Wissens	14
2.2.	Der Begriff Wissensmanagement	15
2.2.1.	Das Managementverständnis	15
2.2.2.	Grundlagen des Wissensmanagements	16
3.	Das Konzept eines ganzheitlichen Wissensmanagements	19
3.1.	Dimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements	19
3.2.	Die Bausteine des ganzheitlichen Wissensmanagements	22
3.2.1.	Wissensziele	23
3.2.2.	Wissensidentifikation	24
3.2.3.	Wissenserwerb	24
3.2.4.	Wissensentwicklung	25
3.2.5.	Wissensverteilung	25
3.2.6.	Wissensnutzung	26
3.2.7.	Wissensbewahrung	26
3.2.8.	Wissensbewertung	27
4.	Klein- und Mittelunternehmen	29
4.1.	Begriff der Klein- und Mittelunternehmen	29
4.1.1.	quantitative Merkmale	30
4.1.2.	qualitative Merkmale	30
4.2.	Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe	31
4.3.	Charakterisierung der relevanten KMU	32
5.	Wissensmanagement in KMU	34

5.1	Wissensmanagement als Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelunternehmen	34
5.2.	KMU-spezifische Probleme des Umgangs mit Wissen	37
5.2.1	Absorption durchs Alltagsgeschäft und geringe Ressourcenausstattung	38
5.2.2.	Mangelnde Planungs- und Systematisierungs- kompetenzen	40
5.2.3.	Patriarchalisch/autoritärer Führungsstil	43
5.2.4.	Fokussierung auf fachliches Wissen	46
5.3.	Schlussfolgerungen, in Hinblick auf ein ganzheitliches Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe	48
5.3.1.	Berücksichtigung KMU-spezifischer Schwächen	48
5.3.1.1	Schonung der betrieblichen Ressourcen	49
5.3.1.2.	Optimierung der systematischen Planung und Steuerung	54
5.3.1.3.	Veränderung des Führungsstils	56
5.3.1.4.	Fokussierung auf alternative Wissensarten	59
5.3.2.	Nutzung KMU-spezifischer Stärken	61
5.3.2.1.	Die begrenzte Betriebsgröße	62
5.3.2.2.	Die starke persönliche Bindung	63
5.3.2.3.	Der niedrige Grad an Arbeitsteilung	65
5.4.	Zentrale Bausteine des Wissensmanagements in Klein- und Mittelunternehmen	66
5.4.1	Die Identifizierung intern vorhandenen Wissens	67
5.4.2.	Systematische Beschaffung externen Wissens	71
5.4.3.	Innerbetrieblicher Wissenstransfer	75
6.	Fazit	79
	Literaturverzeichnis	82
	Expertenverzeichnis	85
	Leitfaden der Experteninterviews zum Thema: „Wissens- management in KMU“	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:		
Bausteine des Wissensmanagements	23	
Abbildung 2:		
KMU-spezifische Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement	37	
Abbildung 3:		
Strategien zur Beseitigung bestehender Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement	49	
Abbildung 4:		
„KMU-spezifische“ Stärken für ein Wissensmanagement	62	

1. Einleitung

Der Wandel von einer Industrie- hin zu einer Wissensgesellschaft ist bereits vollzogen (vgl.: Willke 1997, 6). Die „Halbwertszeit“ des Wissens wird immer geringer und der Bestand des Wissens verdoppelt sich alle fünf Jahre (vgl.: Sommerlatte 1999, 6). Mittlerweile wird geschätzt, dass ca. 60% der gesamten Wertschöpfung im Unternehmen auf den Faktor Wissen zurückgehen und die Tendenz weiter steigt (vgl.: Feggeler 2000, 3). Aufgrund dieser Entwicklungen sind Wissen und der Umgang mit Wissen in der heutigen Zeit Themen, denen eine ständig steigende Aufmerksamkeit zugesprochen wird. Ein zentraler Aspekt der Diskussion ist die Entdeckung des Wissens als eine zentrale Ressource der modernen Gesellschaft. Dafür spricht der rasant ansteigende Wertanteil des Wissens an neuen Produkten und Dienstleistungen. Der prozentuale Anteil traditioneller Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital oder Material an der Wertschöpfung moderner Volkswirtschaften, wird hingegen immer geringer. Diese Entwicklungen fordern einen bewussteren Umgang mit Wissen innerhalb der Unternehmen. Ein effizienter Einsatz von Arbeitskraft oder Rohstoffen ist in allen Branchen seit langem eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg und wird deshalb weitestgehend praktiziert. In Zukunft wird allerdings die systematische Handhabung des Faktors Wissen darüber entscheiden, welches Unternehmen in der Lage ist, sich Vorteile im zunehmend härteren Wettbewerb zu verschaffen.

Aufgrund dieser Erkenntnis haben sich Forschung und Praxis daran begeben, sinnvolle Strategien und operative Maßnahmen zu entwickeln, die einen effektiven Umgang mit der Ressource Wissen ermöglichen. Die Gesamtheit der Strategien für einen bewussteren Umgang mit Wissen in Organisationen wird als Wissensmanagement bezeichnet. Die Theorien zum Wissensmanagement sind zum einen aus den Konzepten des Informationsmanagements am Ende der 80er Jahre (vgl.: Herz 1989, 26ff.) und zum anderen aus der Weiterentwicklung verschiedener Theorieansätze zur „lernenden Organisation“ entstanden (vgl.: Schüppel 1996, 181).

Im Gegensatz zum Wissensmanagement liegt der Fokus des Informationsmanagements hauptsächlich auf technischen Abläufen des Informationstransfers oder auf der strikten Organisation formaler Informationskanäle entlang der Hierarchien. Theorien der „lernenden Organisation“ beinhalten die Beschreibungen umfassender Lernprozesse in und von Organisationen im Rahmen von organisatorischen Wandlungsprozessen¹. Im Bereich des Wissensmanagements stehen hingegen die Endprodukte von Lernprozessen (Wissen und Fähigkeiten) und deren Handhabung im Mittelpunkt der Betrachtungen.

In der Literatur sind mittlerweile zahlreiche Fallstudien über Wissensmanagement in wissensintensiven Unternehmen wie Unternehmensberatern zu finden. Des weiteren wird ein aktives Wissensmanagement auch in vielen Großunternehmen bereits eingesetzt. Auffällig ist hingegen, dass die bewusste Handhabung des Produktionsfaktors Wissen in Klein- und Mittelunternehmen bisher vernachlässigt wird.

¹ Zum Themenbereich der „lernenden Organisation“ siehe die Arbeiten von Pautzke (1989)/Sattelberger (1991)/Pawlowsky (1992)/Reinhardt (1993)/Geißler (1994).

Auch innerhalb der Literatur wird der systematischen Organisation des Wissens in KMU bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet (vgl.: Fegeler 2000, 6ff./Siemann 1999, 15ff.).

Die Ausgangsthese dieser Arbeit ist, dass Klein- und Mittelbetriebe im Vergleich zu Großbetrieben eine Reihe von spezifischen Voraussetzungen und Eigenschaften aufweisen, und dass diese in Hinblick auf die Gestaltung und Einführung eines Wissensmanagements zu berücksichtigen sind. Deshalb ist es sinnvoll, ein bedarfsgerechtes Wissensmanagement für KMU zu entwickeln, und nicht die bestehenden Konzepte für Großbetriebe eins zu eins auf KMU zu übertragen. Das Fehlen angemessener Konzepte für KMU führt dazu, dass mittelständische Betriebe bisher kaum Methoden zur systematischen Handhabung von Wissensbeständen einsetzen. Gegenstand dieser Arbeit ist daher die Darstellung eines Ansatzes des Wissensmanagements für Klein- und Mittelunternehmen.

Für eine erfolgreiche Implementierung und nachhaltige Verankerung des Wissensmanagements in KMU sind eine Reihe von Aspekten zu beachten. Ausgehend von spezifischen Merkmalen der KMU, die innerhalb der Literatur sowohl durch theoretische Überlegungen, als auch durch empirische Erhebungen herausgearbeitet worden sind, versucht diese Arbeit Thesen zu entwickeln, die beschreiben, welche Attribute ein ganzheitliches Wissensmanagement in KMU fördern oder behindern und welche spezifischen Anforderungen KMU an ein ganzheitliches Wissensmanagementkonzept stellen. Anschließend werden daraus Strategien abgeleitet, die eine Implementierung von Wissensmanagementmethoden unterstützen.

Grundlage dieser Arbeit ist, neben der Aufarbeitung bestehender Literatur, eine empirische Erhebung mittels drei qualitativen Experteninterviews. Die Interviews waren notwendig, da bisher wenig spezifische Literatur, zum Wissensmanagement in KMU, vorhanden ist. Die interviewten Experten sind professionell in der Beratung verschiedenster Organisationen tätig und begleiten diese bei bedeutenden Veränderungsprozessen. Alle drei Interviewpartner haben in entsprechenden Projekten Erfahrungen hinsichtlich der Einführung von Wissensmanagement in kleine und mittlere Unternehmen gesammelt.

Der Aufbau der Arbeit unterteilt sich in sechs Kapitel. Nach der Einleitung folgt im zweiten Teil die Erläuterung theoretischer Grundlagen des Wissensmanagements. Dazu werden die Begriffe des Wissens und Managements definiert und theoretische Konzepte des Wissensmanagements vorgestellt. Im dritten Teil dieser Arbeit erfolgt die Darstellung der verschiedenen Dimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements und die detaillierte Vorstellung des Wissensbaustein-Konzepts von Probst. Im vierten Kapitel werden Klein- und Mittelbetriebe, anhand quantitativer und qualitativer Merkmale, von Großunternehmen abgegrenzt. Anschließend wird die Bedeutung der KMU für Wirtschaft und Gesellschaft geschildert, bevor die Charakterisierung der - für den weiteren Verlauf der Arbeit - relevanten KMU vorgenommen wird.

Im Rahmen des fünften Kapitels erfolgt dann die Fokussierung auf das Wissensmanagement für KMU. Zuerst wird die Rolle des Wissensmanagements als Erfolgsfaktor für mittelständische Betriebe skizziert. Anschließend folgt die Darstellung spezifischer Probleme im Umgang mit Wissen und vorhandener Barrieren für ein effektives Wissensmanagement in KMU. Als Schlussfolgerung aus der Analyse bestehender Hemmnisse werden Ansatzpunkte eines Wissensmanagements vorgestellt, die KMU-spezifische Schwächen berücksichtigen und entsprechende Stärken ausnutzen. Um verschiedene Wege zur Umsetzung konkreter Methoden des Wissensmanagements für KMU zu erläutern, werden im Anschluss drei ausgewählte Wissensmanagementbausteine und dessen Bedeutung und Anwendung für mittelständische Betriebe geschildert.

Im sechsten Kapitel dieser Arbeit wird ein Resümee, bezüglich der aufgestellten Anfangsthese und der herausgearbeiteten Ansatzpunkte eines Wissensmanagements für KMU gezogen. Dies wird verbunden mit einem Ausblick auf zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Umgangs mit Wissen in kleinen und mittleren Betrieben.

2. Theoretische Implikationen des Wissensmanagements

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Arbeit erläutert. Dazu erfolgt im ersten Teil eine detaillierte Darstellung des Wissensbegriffs. Anschließend werden der Begriff des „Managements“ im Allgemeinen und die Grundlagen des Wissensmanagements im Speziellen vorgestellt. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen diese Begriffsbeschreibungen als Ausgangspunkt für eine Beschreibung des ganzheitlichen Wissensmanagement in KMU dienen.

2.1. Der Wissensbegriff

Der Wissensbegriff ist seit langer Zeit ein zentraler Gegenstand in unterschiedlichsten Forschungsgebieten (vgl. Schüppel 1996, 54). Versuche den Begriff Wissen zu definieren liegen insbesondere aus den Fachgebieten der Philosophie, Psychologie, Soziologie, Pädagogik und der Betriebswirtschaftslehre vor. Da eine umfassende Beschreibung des Wissensbegriffs den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird im Folgenden nur auf einige Hauptaspekte des Begriffs eingegangen, die für den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit als besonders wichtig erscheinen. Insbesondere werden dazu Definitionen, verschiedene Charakteristika und eine Reihe verschiedener Arten des Wissens näher erläutert.

2.1.1. Definition des Begriffs „Wissen“

Da sich viele verschiedene Fachbereiche mit dem Thema Wissen befassen, liegt keine einheitliche Definition des Begriffs vor. Grund dafür ist aber nicht nur die Heterogenität der Wissenschaftsrichtungen, sondern auch die Vielfalt der verschiedenen Erklärungsansätze entsprechender Autoren. Die meisten Ausführungen setzen eine Kenntnis über die Bedeutung des Begriffs voraus und widmen sich nur der Eigenschaftsbeschreibung und Typologisierung des Wissens (vgl.: Schüppel 1996, 55). Den Versuch einer allgemeinen Definition wagen nur die wenigsten. Eine grundsätzliche Definition des Wissensbegriffs stammt von Nico Stehr:

„Wissen ist die Fähigkeit zum sozialen Handeln“ (Stehr 1994, 208).

Er trifft damit eine sehr allgemeine Aussage, die einer genaueren Beschreibung des „Phänomens“ Wissen bedarf. Eine stärker eingrenzende Begriffsbestimmung wagt Daniel Bell:

„Wissen ist die Sammlung von in sich geordneten Aussagen über Fakten und Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden.“ (Bell 1985, 32)

Dieses engere Wissensverständnis ist vor allem auf Ordnung, Vernunft und Kommunizierbarkeit, als zentrale Merkmale des Wissens begrenzt (vgl.: Pautzke 1989, 64). Allerdings werden mit dieser Definition Bereiche der umgangssprachlichen Beschreibung von Wissen ausgelassen (vgl.: Albrecht 1993, 31). So zum Beispiel die Berücksichtigung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Sinnstrukturen, die das Handeln im täglichen Miteinander überhaupt erst möglich machen, ohne das sie bewusst formulierbar sind. Eine weitere Definition, die auch sprachlich nicht auszudrückendes Wissen mit einbezieht stammt von Segler:

„Im Sinne einer offenen Definition verstehen wir unter Wissen, alles was der jeweilige Akteur zur Generierung von Aktionen, Verhalten oder Lösungen verwendet, unabhängig von Rationalität oder Intentionalität, also sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien, praktische Regeln und Techniken, als auch Patentrezepte, Eselsbrücken, Weltbilder, Bräuche, Aberglauben und religiöse oder mystische Vorstellungen aller Art.“ (Sengler 1985, 138)

Diese Definition umreißt sowohl die enorme Vielfalt der Quellen und Träger von Wissen, als auch die Rolle des Wissens als Grundlage von Verhalten und Handeln. Aus den verschiedenen Definitionsansätzen lässt sich eine Beschreibung dessen, was Wissen darstellt zusammenfassen. Sie wird an dieser Stelle vorgenommen, weil sie umgangssprachlicher und damit einfacher verständlich ist: Wissen kann als gedankliches Konzept über eine Sache oder einen Sachverhalt verstanden werden, das durch eine Erklärung oder Begründung als wahr und richtig angesehen wird und als Grundlage des Handelns dient.

Da der Interessenschwerpunkt dieser Arbeit auf dem Wissensmanagement für Klein- und Mittelunternehmen ruht, ist im Folgenden die Frage hinsichtlich der Bedeutung des Wissens für betriebswirtschaftlich agierende Unternehmen und Organisationen zu stellen. Eine hohe Bedeutung bezüglich des Umgangs mit Wissen für die Managementlehre ergibt sich laut Pautzke aus der engen Beziehung zwischen Wissen und ökonomisch rationalem Handeln. Wissen stellt dabei die Grundlage für betriebliche Entscheidungen dar, denn Organisationen benötigen ein breites Spektrum an Wissen, um zielgerichtete Handlungen und Entscheidungen bezogen auf eine langfristige Wettbewerbssicherung ausführen und treffen zu können (vgl.: Pautzke 1989, 65ff.)². Obwohl Wissen und der Umgang mit diesem, gerade in Hinblick auf die Steigerung des Wissensanteils an Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmensprozessen (siehe Einleitung), wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind, liegt insbesondere im Bereich der Betriebswirtschaftslehre keine konkrete Begriffsdefinition vor. Wissen wird hier zumeist nur in der Abgrenzung zum Begriff der Information beschrieben.

² Auch Albrecht hebt die Rolle des Wissens als Grundlage von Handlungen und Entscheidungen und damit dessen Bedeutung für alle Unternehmensfunktionen zur betrieblichen Leistungserstellung hervor (vgl.: Albrecht 1993, 92).

„Wissen ist die bewusste Anwendung von Informationen zur Lösung eines Problems.“ (Gries 1997, 29)

„Wissen ist die zweckorientierte Vernetzung von Informationen.“ (Steinmüller 1993, 236)

Eine Differenzierung zwischen Wissen und Information ist in der Literatur nicht selbstverständlich, da beide Begriffe und der Begriff „Daten“ oftmals synonym verwendet werden (vgl.: Güldenbergs 1996, 160). Im Sinne einer unternehmensrelevanten Definition erscheint eine Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten hingegen als dringend notwendig. Unter Daten versteht man laut Cleveland: „ungeordnete Beobachtungen oder Fakten“ (Cleveland 1989, 22). Informationen hingegen sind: „Daten die in sinnvolle Muster oder Strukturen geordnet werden“ (Pfiffner 1998, 140). Am Ende dieser Definitionskette wird der Begriff des Wissens als: „selbst organisierte und internalisierte Informationen“ (Cleveland 1989, 22) beschrieben.

Dies ist eine Auswahl der vielfältigen Definitionen, die innerhalb der Literatur zu finden sind. Daraus ist für den weiteren Verlauf der Arbeit eine zusammenfassende Definition des Wissensbegriffs vorzunehmen, die aussagekräftig für unternehmensbezogene Fragestellungen ist. Wissen umfasst damit also Beobachtungen oder Fakten, die in sinnvollen Mustern oder Strukturen geordnet sind und zur bewussten Anwendung der Lösung eines Problems beitragen können. Dabei ist für diese Arbeit und für Wissensmanagement in KMU nur solches Wissen relevant, welches als Grundlage für betriebliches Handeln und betriebliche Entscheidungen dient.

2.1.2. Typen des Wissens

In der Literatur sind ebenso viele Typologisierungsversuche wie Definitionsansätze vorhanden. Eine eindeutige Abgrenzung der unterschiedlichen Wissenstypen ist nicht möglich, da sich beliebig viele Klassifikationen bestimmen und entsprechende Wissensarten bilden lassen (vgl.: Albrecht 1993, 51).

Theoretisches versus praktisches Wissen

Eine grundsätzliche Unterscheidung traf Aristoteles, der zwischen theoretischem und praktischem Wissen differenzierte (vgl.: Zahn 1998, 43)³. Theoretisches Wissen wird als Kennen (Know-that) bezeichnet, das sowohl Kenntnisse als auch Erkenntnisse umfasst. Praktisches Wissen, das als Können benannt wird (Know-how), umschließt hingegen Fertigkeiten und Fähigkeiten (vgl.: Kleinhans 1989, 9). Diese Differenzierung bezieht sich auf die Anwendung des Wissens, wobei sich „Können“ zumeist in Handlungen oder Aktionen äußert. „Kennen“ hingegen wird erst durch sprachliche Äußerungen oder schriftliche Niederlegung sichtbar. Man unterscheidet deshalb auch zwischen Sprech- und Handlungswissen (vgl.: Laske 1989, 4).

³ Diese Unterteilung ist von vielen Autoren aufgenommen worden (vgl.: Albrecht 1993, 48ff./Becker 1990, 30ff./Laske 1989, 4ff.).

Implizites versus explizites Wissen

Eine weitere Differenzierung bezieht sich auf die Art der Präsenz des Wissens. Hier unterscheiden die Autoren zwischen implizitem und explizitem Wissen (vgl.: Polanyi 1985, 5ff./Nonaka 1997, 71ff.). Implizites Wissen beinhaltet subjektive Einsichten und Intuitionen, die tief in den Handlungen von Individuen verankert sind. Es ist demnach schwer formulier- und kommunizierbar (vgl.: Rehäuser 1996, 6). Es teilt sich auf in technisches Wissen, das unzureichend dokumentierbare Fähigkeiten beinhaltet und in kognitives Wissen, dessen Inhalte Schemata, mentale Modelle, subjektive Wahrnehmungen und Überzeugungen umfassen (vgl.: Nonaka 1997, 72). Explizites Wissen hingegen ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen dokumentierbar. Es ist sprachlich und/oder schriftlich zu äußern und leicht mitteilbar (vgl.: Rehäuser 1996, 6).

Aufgrund der hier genannten Eigenschaften des expliziten und impliziten Wissens kann eine Verbindung zur Differenzierung zwischen praktischem und theoretischem Wissen gezogen werden. Demnach ist explizites Wissen eher den theoretischen Kenntnissen zuzuordnen, die durch logische und rationale Verknüpfungen von Zusammenhängen entstehen. Implizites Wissen entspricht hingegen mehr den praktischen Fähigkeiten, die sich durch Erfahrungen auch unbewusst aneignen lassen. Implizites Wissen kann in explizites Wissen umgewandelt werden. Zum Beispiel durch Reflexion der praktischen Fähigkeiten, die mit Hilfe von Metaphern, Analogien oder mentalen Modellen externalisiert werden (vgl.: Nonaka 1997, 77). Umgekehrt lässt sich auch explizites in implizites Wissen transformieren. Dies geschieht durch die Umsetzung dokumentierter Erkenntnisse oder mündlicher Anweisungen in praktisches Handeln. Hierbei spricht man von Internalisierung (vgl.: Nonaka 1997, 83).

Individuelles Wissen versus kollektives Wissen

Diese Unterscheidung beschreibt, wer über die entsprechenden Wissensbestände verfügt. Individuelles Wissen bezeichnet die Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Personen. Es liegt in der Verfügungsgewalt des jeweiligen Individuums, und andere Akteure haben keinen Zugriff darauf (vgl.: Schüppel 1996, 54ff.). Im Gegensatz dazu umfasst das kollektive Wissen die Wissensbestände einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft. Dieses Wissen ist unabhängig von einzelnen Wissensträgern, beliebig reproduzierbar und steht dem Kollektiv zur Verfügung (vgl.: Schüppel 1996, 76ff.). Kollektives Wissen wird auch als organisatorisches Wissen bezeichnet und wird unterteilt in Wissensbestände, die von allen Mitgliedern tatsächlich genutzt werden und in Wissensbestände, die für alle Akteure zugänglich sind, jedoch nicht von allen genutzt werden (vgl.: Pautzke 1989, 76). Da das organisationale Wissen unabhängig von Personen existiert, bedarf es anderer Speichermedien. Wissen, das für alle verfügbar ist, wird in Dokumenten (schriftliche oder digitale Medien) abgelegt. Wissen, das hingegen von allen Akteuren geteilt wird, ist in Strukturen, wie organisatorischen Routinen oder innerhalb der Unternehmenskultur enthalten. Deshalb spricht man auch vom strukturellen Wissen (vgl.: Güldenbergs 1996, 247).

Internes versus externes Wissen

Internes Wissen befindet sich bereits im Unternehmen und ist entweder für einzelne Personen oder für das Kollektiv verfügbar. Externes Wissen liegt hingegen noch außerhalb des Unternehmens, so dass betriebliche Akteure noch nicht darüber verfügen können. Eine große Anzahl externer Wissensträger verfügt über Wissensbestände, die für das jeweilige Unternehmen von hohem Nutzen sind (vgl.: Probst 1997, 104ff.).

Zusammenfassung

Die dargestellten Wissensformen sind nur eine Auswahl verschiedenster Wissensarten und -kategorien, die innerhalb der Literatur unterschieden werden⁴. Sie sind ausgewählt worden, weil diese vier Unterscheidungsarten eine wichtige Rolle hinsichtlich der praktischen Umsetzung eines Wissensmanagements für Unternehmen einnehmen. Das bestätigt sich durch eine große Zahl von Nennungen dieser Wissenstypen innerhalb der spezifischen Wissensmanagementliteratur⁵. Die Bedeutung dieser Wissensarten für die Unternehmen ergibt sich aus der unmittelbaren Nähe der theoretischen Kategorien zur betrieblichen Realität. Für die Organisation von Wissensinhalten, bedarf es der Kenntnis verschiedener Wissenstypen, um die einzelnen Inhalte einordnen zu können:

- Für die Unternehmen ist es notwendig zwischen praktischem und theoretischem Wissen unterscheiden zu können, weil die Vermittlung der entsprechenden Wissensinhalte verschiedener Methoden und Instrumente bedarf (vgl.: Güldenberger 1996, 282ff.)
- Die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Wissensinhalten ist insbesondere für die systematische Aufbereitung bestehenden Erfahrungswissens und die Generierung, sowie unternehmensweite Verbreitung neuer Wissensinhalte notwendig (vgl.: Nonaka 1997, 68ff.).
- Eine Differenzierung des Wissens hinsichtlich seiner Verfügbarkeit für den Einzelnen oder das Kollektiv ist für die Organisation wichtiger Wissensinhalte erforderlich. Ein Ziel des Wissensmanagement ist es, einen Großteil individueller Wissensbestände in kollektives Wissen umzuwandeln und damit der breiten Basis des Unternehmens zur Verfügung zu stellen (vgl.: Willke 1998, 39).
- Auch die Kenntnis über das Vorkommen benötigter Wissensinhalte ist erforderlich. Insbesondere bezüglich der Wissensidentifizierung und -beschaffung ist eine Einordnung in externe und interne Wissensquellen nötig (vgl.: Probst 1997, 99ff.).

Somit beinhalten die theoretischen Unterscheidungen verschiedener Wissensarten einen unmittelbaren Nutzen für die praktische Umsetzung eines effektiven Wissensmanagements.

4 Kirsch beispielsweise unterscheidet zusätzlich „formales“ und „informales“, „privates“ und „öffentliches“, sowie „bewusstes“ und „unbewusstes“ Wissen (vgl.: Kirsch 1987, 14ff.) Sackmann trifft wiederum eine andere Differenzierung. Er unterscheidet Begriffswissen, Handlungswissen, Rezeptwissen und Grundsatzwissen. (vgl.: Güldenberger 1996, 183).

5 (vgl.: Probst (1997)/Nonaka (1997)/Willke (1998)/Güldenberger (1996)/Schüppel (1996)/Albrecht (1993) u.a.).

2.1.3. Eigenschaften des Wissens

Wissen weist, ebenso wie materielle Ressourcen, besondere formale Eigenschaften auf. Verschiedene Charakteristika, die spezielle Anforderungen für den Umgang mit Wissen hervorrufen, werden im Folgenden geschildert.

Wissen ist immateriell

Wissen selbst ist nicht fassbar und wird erst durch abstrakte Symbole wie Sprache, Schrift oder anderen Medien repräsentiert. Durch diese Intangibilität wird das Wissen zu einem sehr autonomen Produktionsfaktor (vgl.: Pfiffner 1998, 143ff.). Wissen liegt in der Verfügungsmacht des jeweiligen Wissensträgers. Er selbst kann entscheiden, wann und wem er das Wissen übergibt und er ist derjenige, der vorhandenes Wissen unbewusst vergessen oder verlernen kann. Die Immaterialität des Wissen hat außerdem zur Folge, dass es nur schwer nachweisbar und messbar ist. Dazu bedarf es der Auswahl geeigneter Indikatoren, die aber oftmals keine hohe Messgenauigkeit bieten, weil Kausalitäten nicht immer eindeutig sind.

Wissen ist synergetisch

Zum einen vermehrt sich Wissen beim Wissensträger, wenn es von ihm genutzt wird. Das heißt, je mehr man davon hat, desto mehr gebraucht man es und umso nützlicher wird es für den Anwender (vgl.: Pfiffner 1998, 146). Auf der anderen Seite bedarf es immer eines Vorwissens, um bestimmte Wissensbestände wahrnehmen zu können. Vorhandenes Wissen muss eingesetzt werden, um neue Informationen oder Erkenntnisse bezüglich ihrer Aktualität und Bedeutung zu beurteilen. Insbesondere die Interpretation des Wissens und dessen Zuordnung zu den entsprechenden Problemstellungen ist eine hohe intellektuelle Leistung, die ohne hinreichendes Vorwissen nicht zu vollziehen ist.

Wissen ist leicht transportierbar

Wissen ist schneller und leichter transportierbar als andere Ressourcen, obwohl es dazu eines Mediums bedarf. Der Transfer kann durch persönliche Kommunikation, wie auch durch Verschriftlichung über Papier oder moderne Kommunikationstechnologien erfolgen. Dabei ermöglichen insbesondere die neuen Informationstechnologien einen sehr rasanten Wissensaustausch (vgl.: Pfiffner 1998, 147). Eine schnelle Wissensverbreitung führt allerdings auch zu Nachteilen. Gerade wenn der Zugriff auf eine große Menge von Informationen relativ einfach und zeitnah möglich ist, hat dies häufig eine Übersättigung zur Folge. Eine bedarfsgerechte Filterung der Wissensbestände wird in dieser Situation vernachlässigt.

Wissen ist kontextabhängig

Wissen ist immer an einem bestimmten Kontext gebunden und entsteht erst beim jeweiligen Wissensträger. Er nimmt Informationen auf und verknüpft diese zu neuen Erkenntnissen. Die Übermittlung von Wissen ist deshalb erst abgeschlossen, wenn beim Adressaten ein ent-

sprechender Wissenskontext entstanden ist. Die Aufnahme und Verarbeitung neuen Wissens ist dabei immer stark von der bestehenden, individuellen Wissensbasis und den persönlichen Wertvorstellungen des „neuen Wissensträgers“ abhängig. Auch der Wert neuer Erkenntnisse wird vom jeweiligen Bedarf des Empfängers bestimmt (vgl.: Pfiffner 1998, 152). Deshalb kann Wissen nicht kontextfrei, und damit auch nicht völlig objektiv betrachtet werden. Das bedeutet, dass bei der Bearbeitung von Wissen immer auch die entsprechenden Rahmenbedingungen zu betrachten sind (vgl.: Rehäuser 1996, 5).

Zusammenfassung

Diese Charakteristika unterscheidet Wissen von anderen Produktionsfaktoren, wie Arbeitskraft oder Material. Die Berücksichtigung und Nutzung dieser Eigenschaften werden bei der effektiven Gestaltung eines Wissensmanagements zu entscheidenden Erfolgsfaktoren.

2.2. Der Begriff Wissensmanagement

Nachdem der Wissensbegriff mit Hilfe der Definition sowie den entsprechenden Typen und Eigenschaften beschrieben wurde, ist im Folgenden die Begrifflichkeit des Wissensmanagements zu erläutern. Dazu wird zuerst der Begriff des Managements definiert und anschließend werden die grundlegenden Aspekte eines Management des Wissens vorgestellt.

2.2.1. Das Managementverständnis

Innerhalb der Literatur existieren zwei grundsätzliche Definitionsansätze hinsichtlich der Bedeutung des Begriffs „Management“⁶. Dabei wird generell zwischen einem funktionellen und dem institutionellen Management differenziert. Der funktionelle Managementbegriff beschreibt Aufgaben sowie Prozesse des Managements und somit die zu berücksichtigenden Objekte. Der institutionelle Begriff beinhaltet im Gegensatz dazu die ausführenden Subjekte. Also die Stellen, Personen oder Personengruppen, die eine Funktion des Managements wahrnehmen (vgl.: Albrecht 1993, 14). Für diese Arbeit wird im weiteren der Managementbegriff, bezogen auf funktionelle Aspekte verwendet. Management im funktionellen Sinne bedeutet demnach:

„Die zielorientierte Gestaltung und Steuerung soziotechnischer Systeme einschließlich der Bildung von Zielen, der Systemgestaltung und der Steuerung von Zielerreichungsprozessen“ (Wild 1974, 32).

Funktionelles Management ist somit die Gesamtheit aller Handlungen, die innerhalb einer Organisation der Gestaltung und Steuerung von Abläufen und Prozessen dienen. Dabei kann zwischen Personal-

⁶ Siehe zum Begriff des Managements: (Albrecht 1993, 14/Steinmann; Schreyögg 1990, 7/Blohm et al. 1987, 167/Bessai 1974, 353).

und Fachfunktionen unterschieden werden (vgl.: Albrecht 1993, 15). Die Personalfunktion umfasst die gesamten Aspekte der Personalführung. Die Fachfunktionen hingegen beinhalten:

„Die Zielfindung und -durchsetzung, die Problemerkennntnis und -analyse, die Suche, Beurteilung und Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Problemlösung, die Durchsetzung von Entscheidungen sowie die Kontrolle der Zielwirksamkeit von Maßnahmen und ihrer Realisation“ (Albrecht 1993, 15).

Aus diesen zahlreichen Aufgaben ergibt sich ein genereller Managementprozess mit den einzelnen Phasen der Planung, Organisation und Kontrolle. Dieser Prozess des „traditionellen Managements“ beschreibt treffend die Funktionen hinsichtlich eines systematischen Wissensmanagements. Die spezifischen Aspekte und Aufgaben eines Managements der Ressource Wissen werden im nächsten Kapitel dargestellt.

2.2.2. Grundlagen des Wissensmanagements

Der Wortgebrauch des Wissensmanagements hat seinen Ursprung im Begriff des „Knowledge-Managements“ von Hertz (vgl.: Herz 1988, 114). In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff erstmals bei Kleinhans (vgl.: Kleinhans 1989, 26) gebraucht. Diese Arbeit nähert sich der Thematik aus dem Umfeld der Informatik und umfasst somit weitgehend technische Aspekte. Inzwischen existieren aber auch viele unterschiedliche Ansätze zu einem umfassenden Management des Wissens⁷.

Die Schwerpunkte der Aufgaben und Inhalte eines organisationalen Wissensmanagement werden von den Autoren verschiedenartig gesetzt.

Nonaka sieht die Hauptaufgabe des Wissensmanagements darin, personengebundenen Wissen anderen Akteuren zugänglich zu machen und beschreibt hauptsächlich Strategien zur Wissensgenerierung.

Albrechts Augenmerk liegt auf einer Verbindung von technischen und personalen Aspekten zu einem ganzheitlichen Wissensmanagement, das alle Führungsebenen und die gesamten Wissensbestände der Organisation umfasst.

Willke stellt die organisationale Seite des Wissensmanagement in den Mittelpunkt seiner Betrachtung. Eine zentrale Rolle spielen dabei Prozesse zur Übertragung individuellen Wissens in organisationale Wissensbestände.

Pawlowsky sieht den intraorganisationalen Wissenstransfer als die Hauptfunktion eines Wissensmanagements in lernenden Organisationen an. Er widmet sich dabei in erster Linie individuellen Qualifizierungsprozessen.

⁷ Siehe zum Thema des Managements und der Organisation von Wissen die Arbeiten von: (Albrecht (1993)/Willke (1998)/Pawlowsky (1994)/North (1998)/Probst (1997)/Nonaka (1997)/Güldenberger (1996)/Schüppel (1996) u.a.).

Probst entwirft, im Rahmen der üblichen Vorstellungen eines Managementprozesses, einen formalen Wissensprozess mit den Phasen der Zielfindung, Maßnahmendurchführung und Kontrolle. Er kommt damit den Forderungen bezüglich eines hohen Grades an Praxisnähe nach (vgl.: Gülkenberg 1997, 233 ff.).

Die Grundlage aller dieser Wissensmanagementmodelle ist jedoch die Entdeckung des Wissens als Produktionsfaktor und wichtige Ressource für die Wertschöpfung von Organisationen. Wissen bildet die Grundlage organisatorischer Handlungen und Entscheidungen und ist damit die Basis wissensbasierter Produkte und Dienstleistungen (vgl.: Pautzke 1989, 65). Es stellt somit einen zentralen Produktionsfaktor dar, der eines zielgerichteten, funktionellen Managements bedarf (vgl.: Schüppel 1996, 187).

Wissensmanagement bezeichnet demzufolge, im weitesten Sinne alle unternehmerischen Aktivitäten zur Bewirtschaftung der Ressource Wissen, beziehungsweise die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation (vgl.: Willke 1998, 39). Allgemein unterscheidet man hierbei zwischen dem technokratischen Ansatz eines Wissensmanagements und dem systemischen Wissensmanagement (vgl.: North 1998, 145ff.)⁸.

Technokratische Ansatz

Innerhalb des technokratischen Ansatzes werden die Funktionen eines Managements der Ressource Wissen analog, zu dem der Produktionsfaktoren Kapital, Material oder Betriebsstoffe behandelt. Ausgehend von Unternehmenszielen wird die effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle von Wissensaufbau und Wissensnutzung abgeleitet. Hierbei wird Wissen als ein Objekt betrachtet, das durch Initiierung effektiver Prozesse beschafft, entwickelt, transportiert und genutzt werden kann. Ziel ist es, benötigtes Wissen zur rechten Zeit, im notwendigen Umfang, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen (Schmitz/Zucker 1996 S.17).

Systemisches Wissensmanagement

Das systemische Wissensmanagement geht davon aus, dass es den Unternehmen aufgrund der Immaterialität des Wissens nicht möglich ist, Wissensbestände isoliert von den jeweiligen Wissensträgern zu organisieren. Wissensträger sind Menschen, sowie Datenbanken, Expertensysteme, Technologien, Prozeduren, Patente und Lizenzen. Außerdem ist Wissen in organisationskulturellen Elementen wie geheimen Spielregeln, Routinen und Gebräuchen enthalten (Hill 1997, 15ff.). Organisationen können nur wissensfreundliche Rahmenbedingungen oder Kontexte gestalten, in denen sich neues Wissen entwickeln kann und Mitarbeiter motiviert werden sich neue Wissensbestände anzueignen und diese zu nutzen. Ein direkter Einfluss auf Prozesse der Wissensschaffung, -weitergabe und -anwendung wird den Unternehmen abgesprochen (North S.145 ff.).

⁸ North bezeichnet ein systemisches Wissensmanagement hier als sogenannte Wissensökologie (vgl.: North 1998, 145).

Wissensmanagement innerhalb des systemischen Ansatzes umfasst somit die Gesamtheit der gestalterischen Aktivitäten, in Bezug auf die genannten Wissensträger. Das Ziel ist die Bearbeitung der Wissensbestände, die an Personen oder Organisationsstrukturen gebunden sind. Dazu sind Maßnahmen zur Veränderung organisatorischer Rahmenbedingungen zu entwickeln, um ein unternehmensweites Wissenssystem zu schaffen, welches eine gesamtunternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele gewährleistet (vgl.: Albrecht 1993, 93-95/Willke 1998, 39/40).

Zusammenfassung

Generell wird die Ressource Wissen innerhalb aller Ansätze des Wissensmanagements als Objekt und als Instrument betrachtet. Einerseits stellt Wissen einen Produktionsfaktor (Objekt) dar, dessen zielgerichteter Einsatz zur Erhöhung von Wettbewerbsvorteilen führt. Auf der anderen Seite gilt Wissen als Instrument (Subjekt) des Managements selbst und dient zur Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen (vgl.: Albrecht 1993, 98). Wissensmanagement ist dabei für die Organisationen kein Systemzweck, sondern ein Mittel zur Erreichung der spezifischen Organisationsziele, wie höherer Produktivität, Qualität und Innovationsraten oder gesteigerter Marktanteile (vgl.: Wilke 1998, 65).

3. Das Konzept eines ganzheitlichen Wissensmanagements

Nachdem die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ definiert und beschrieben worden sind, folgt in diesem Kapitel die Vorstellung eines Konzepts zur ganzheitlichen Organisation von Wissensbeständen. Dazu wird zuerst auf verschiedene Dimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements eingegangen, die innerhalb der bestehenden Literatur behandelt werden. Im zweiten Teil folgt die Erläuterung des Wissensmanagementkonzeptes von Probst (vgl.: Probst 1997). Dieser Ansatz weißt einen hohen Grad an Praxisbezügen auf und soll mit seinen verschiedenen Bausteinen als Grundlage für die Beschreibung eines Wissensmanagements in Klein- und Mittelunternehmen dienen.

3.1. Dimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements

Wie in Kapitel 2.2.2. beschrieben gibt es eine Reihe von verschiedenen Aspekten, die in der Literatur als bedeutend für die Organisation von Wissen angesehen werden. Es bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Wissensbestände, Wissensträger und Wissensquellen es zu managen gibt. Auch die Meinungen über die zu betreuenden Unternehmensbereiche und ausführenden Stellen, gehen auseinander. Einige Autoren fordern daher explizit ein ganzheitliches und umfassendes Management des Wissens innerhalb der Unternehmen:

„Die Gestaltung eines Unternehmens als wissensverarbeitendes System bedarf zukünftig einer ganzheitlichen, integrativen Sichtweise des Wissensmanagements. Ziel eines ganzheitlichen Wissensmanagements ist es somit, die Ressource Wissen in ihrer unternehmensweiten Mehrdimensionalität zu erfassen und zu steuern“ (Albrecht 1993, 96/97).

Wissensmanagement setzt voraus, dass Wissen als einer der wichtigsten Faktoren zur Leistungserstellung einer Organisation erkannt und systematisch bearbeitet wird. Systematik beinhaltet ein planvolles Vorgehen und die Einbeziehung verschiedener Gesichtspunkte, hinsichtlich des Wissens und seiner notwendigen Gestaltungsaktivitäten. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden sieben wichtige Aspekte ganzheitlichen Wissensmanagements beschrieben. Die Bedeutsamkeit dieser Aspekte wird aus den Nennungen innerhalb der entsprechenden Literatur abgeleitet.

Berücksichtigung der drei Dimensionen Technologie, Personal und Struktur

In vielen Ansätzen des Wissensmanagements existiert eine einseitige Fokussierung auf technologische Rahmenbedingungen. Inhalt der Konzepte sind meist Strategien zur Verbesserung der informations- und kommunikationstechnologischen Infrastruktur der Unternehmen (vgl.: Kleinhans 1989). Auf der anderen Seite bestehen Modelle des Wissensmanagements, die alleinig die Betrachtung des Menschen als wissensverarbeitendes System berücksichtigen (vgl.: Timm 1990, 59). Die Einbeziehung organisationsstruktureller Bedingungen hingegen, fehlt oftmals völlig. Ein ganzheitliches Wissensmanagement bedarf aber der Berücksichtigung aller drei Dimensionen, weil sie abhängig voneinander sind und nicht isoliert voneinander gestaltet werden können. Der Mensch beziehungsweise Mitarbeiter steht als Hauptwissensträger im Mittelpunkt der Gestaltung von Wissensaustausch- oder -anwendungsprozessen. Um Wissensentwicklung, -austausch und -nutzung anzuregen, bedarf es aber immer auch bestimmter Voraussetzungen innerhalb der Organisationsstruktur und der technischen Infrastruktur (vgl.: Albrecht 1993, 96ff.).

Berücksichtigung der Bereitschaft und Fähigkeiten der Akteure

Optimale Rahmenbedingungen, in Form vorhandener Informations- und Kommunikationstechnologien und einer wissensfreundlichen Organisationsstruktur, sind notwendig für erfolgreiches Wissensmanagement. Sie bieten den Akteuren die Möglichkeiten neues Wissen zu generieren, weiterzugeben und anzuwenden. Zusätzlich zu diesen Voraussetzungen erfordert ein ganzheitliches Management die Förderung der Bereitschaft und Fähigkeit aller Unternehmensangehörigen. Nur motivierte Mitarbeiter gehen bewusst mit wichtigen Wissensbeständen um. Gleichzeitig benötigen sie spezielle Fertigkeiten für die Verwaltung und Verarbeitung dieser Wissensbestände mit Hilfe spezifischer Technologien oder Instrumente. Aufgabe eines ganzheitlichen Wissensmanagements ist also sowohl der Aufbau von Motivationsanreizen, als auch eine entsprechende Qualifizierung der Akteure für den Umgang mit neuen Techniken der Wissensgestaltung (vgl.: Krebs 1997, 170ff.).

Berücksichtigung aller Mitarbeiter des Unternehmens

Der Umgang mit Wissen sowie mit Wissens- oder Informationstechnik ist keine Tätigkeit ausschließlich für Stabsstellen oder Experten. Im Sinne eines ganzheitlichen Management ist es Aufgabe der Führungskräfte, Wissensprozesse zu gestalten und anzuregen (vgl.: Albrecht 1993, 97). Die Ebene der Führungskräfte ist jedoch nicht die einzige ausführende Stelle für Aktivitäten des Wissensmanagements. Jeder betriebliche Akteur muss angehalten sein, selbstverantwortlich mit der Ressource Wissen umzugehen. Der Ausgangspunkt für die ganzheitliche Organisation von Wissensbeständen liegt also innerhalb der untersten Hierarchieebene des Unternehmens, bei der individuellen Wissensbasis jedes Mitarbeiters (vgl.: North 1998, 223ff.).

Berücksichtigung aller Funktionsbereiche des Unternehmens

Ganzheitliches Wissensmanagement bezieht nicht nur alle Hierarchieebenen mit ein, sondern betrifft auch alle Funktionsbereiche der Organisation. Früher war das Informationsmanagement nur Aufgabe der Arbeitsvorbereitungs-, EDV- oder Controllingabteilungen. Heute wird der systematische Umgang mit Wissen von allen Unternehmensbereichen verlangt. Insbesondere der Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Funktionen, wie Entwicklung, Produktion und Absatz, wird im Rahmen eines systematischen Wissensmanagements für wichtig erachtet (vgl.: Bürgel 1998, 53ff.).

Berücksichtigung des Unternehmensumfeldes

Für die Beschaffung externen Wissens ist es notwendig nicht nur vereinzelte Wissensquellen zu berücksichtigen. Auch für die gemeinsame Entwicklung neuen Wissens ist die Einbeziehung einer großen Anzahl von Bezugsgruppen effektiv. Zur Orientierung, welche Interessensgruppen für ein Unternehmen existierten, ist das sogenannte Stakeholder-Modell (vgl.: Probst 1997, 163) geeignet. Die relevanten externen Partner sind nicht nur Lieferanten, Kunden oder Berater, sondern auch öffentliche Einrichtungen (Kammern/Institute/Universitäten) und Konkurrenzunternehmen (vgl.: Probst 1997, 145ff.).

Berücksichtigung aller Phasen des Managements

Ausschlaggebend für ein ganzheitliches Wissensmanagement ist die systematische Herangehensweise. Das erfordert eine Orientierung anhand des klassischen Managementprozesses. Dieser Prozess beinhaltet die Phasen der Planung und Formulierung von Zielen, der Initiierung und Steuerung von Maßnahmen und der anschließenden Kontrolle und Anpassung von Zielen oder Maßnahmen. Der Prozess des Wissensmanagements umfasst analog dazu Wissensziele, Maßnahmen zur Veränderung der Wissensbasis und die Bewertung der Ergebnisse (vgl.: Probst 1997, 58).

Berücksichtigung verschiedener Problembereiche des Wissensmanagements

Verschiedene Autoren stellen unterschiedliche Problembereiche in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Bei Nonaka liegt der Schwerpunkt auf der Generierung und Entwicklung neuen Wissens (vgl.: Nonaka 1997), während Willke sich auf den Transfer von individuellem, hin zu organisatorischem Wissen konzentriert (vgl.: Willke 1998). Ein ganzheitliches Wissensmanagement sollte verschiedene organisationale Problemstellungen bezüglich des Umgangs mit Wissen berücksichtigen. Dies ermöglicht es der Organisation, je nach Bedarf, ausgewählte Wissensprobleme zu bearbeiten. Bei den verschiedenen Wissensproblembereichen handelt es sich um die Definition von Wissenszielen, die Identifikation von Wissenspotentialen, den Erwerb externen Wissens, die Entwicklung neuen Wissens, die innerbetriebliche Verteilung von Wissen, die Anwendung neuen Wissens, die Bewahrung wichtiger Wissensbestände und das Wissenscontrolling (vgl.: Probst 1997).

Zusammenfassung

Die Zusammenstellung der sieben geschilderten Aspekte ist der Versuch, einen Überblick hinsichtlich der Komplexität eines ganzheitlichen Wissensmanagements zu vermitteln und verdeutlicht die Vielzahl verschiedener Ansatzpunkte für den systematischen Umgang mit Wissensbeständen.

3.2. Die Bausteine des ganzheitlichen Wissensmanagements

Nachdem die vielfältigen Aspekte und Dimensionen ganzheitlichen Wissensmanagements zusammengetragen wurden, steht im Mittelpunkt der weiteren Betrachtung das Konzept der Wissensbausteine von Probst (vgl.: Probst 1997). Diese Konzeption weist eine Reihe von Merkmalen auf, durch die sie sich von anderen Ansätzen des Wissensmanagements unterscheidet. Deshalb wird das Modell in einer Vielzahl von Wissensmanagement-Publikationen erläutert und kommentiert⁹ Das Modell der Bausteine des Wissensmanagements ist von einem praxisorientierten Erkenntnisinteresse geleitet und im Rahmen eines „Action Research“, im engen Dialog mit Praktikern entwickelt worden (vgl.: Probst 1997b, 132). Somit kommt es den Forderungen der Praxis hinsichtlich Pragmatik, Verständlichkeit und Nutzbarkeit sehr stark nach (vgl.: Willke 1998, 78). Eine nähere Beschreibung im Rahmen dieser Arbeit erfolgt, gerade weil sich der Ansatz durch eine hohe Maß an Praxisnähe auszeichnet und deshalb im Zusammenhang mit der Organisation des Wissens in Klein- und Mittelunternehmen als sehr geeignet erscheint. Das Konzept bietet einen umfassenden Überblick notwendiger Aktivitäten bezüglich der Ressource Wissen, orientiert sich dabei an traditionellen Managementprozessen und bietet Ansatzpunkte für die Entwicklung von Maßnahmen:

„Die Bausteine des Wissensmanagement stellen eine Konzeptualisierung von Aktivitäten dar, die unmittelbar wissensbezogen sind und keiner anderen externen Logik folgen.“ (Probst 1997b, 133)

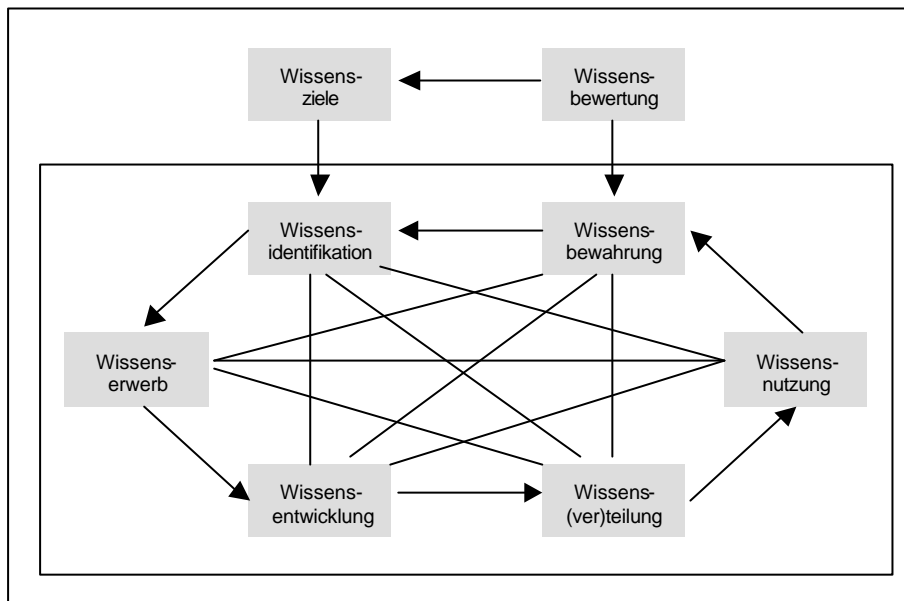
Die Anordnung der Bausteine folgt zwei Prinzipien. Ein äußerer Kreislauf beinhaltet die drei herkömmlichen Managementphasen der Zielsetzung, Umsetzung und Ergebnismessung. Den inneren Kreislauf bilden die Bausteine Wissenstransparenz, Wissenserwerb, Wissensentstehung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung (Probst 1997, 47ff. (siehe Abbildung 1)). Der äußere Kreis soll die Wichtigkeit der strategischen Aspekte und der eindeutigen Zielsetzung verdeutlichen. Darüber hinaus berücksichtigt er die Möglichkeit der Erfolgsmessung, um anschließend Ziele oder Maßnahmen anzupassen und zu einer zielgerichteten Steuerung der Aktivitäten zu gelangen. Die Bausteine des inneren Kreislaufs stellen die allgemeinen Problembereiche eines operativen Wissensmanagements dar. Sie bilden damit den Ausgangspunkt für die Umsetzung der grundsätzlichen Aufgabenstellungen in konkrete Aktivitäten und Maßnahmen. Die einzelnen Bausteine sind voneinander abhängig und wirken aufeinander ein. Deshalb sind auch einzelne Maßnahmen des Wissensmana-

⁹ Das Wissensbausteine-Modell von Probst wird unter anderem kommentiert in: (North 1998, 153ff./Willke 1998, 77ff./Bullinger 1998, 24ff.).

gements nie isoliert zu betrachten, sondern immer miteinander abzustimmen (vgl.: Probst 1997b). Das Konzept der Wissensbausteine bietet unter anderem drei Vorteile:

- es strukturiert den Managementprozess in logische Phasen;
- es bietet Ansätze für Interventionen;
- es liefert ein erprobtes Suchraster für die Suche nach den Ursachen von „Wissensproblemen“.

Abbildung 1: Bausteine des Wissensmanagements (nach Probst 1997, 56)



Insgesamt soll dieses Modell den Umgang mit der Ressource Wissen innerhalb der Unternehmen erleichtern, indem Wissensprobleme besser eingeordnet und verstanden werden können. Dadurch fällt auch die Auswahl und Anwendung geeigneter Maßnahmen und Instrumente leichter. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements kurz beschrieben, um später (im Kapitel 5.4.) einige ausgewählte Wissensbausteine für Klein und Mittelbetriebe detaillierter zu betrachten¹⁰.

3.2.1. Wissensziele

Wissensziele geben den einzelnen Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung. Sie legen fest auf welchen Ebenen, welche Fähigkeiten notwendig sind und aufgebaut werden müssen. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben den zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens. Sie verfolgen die Aufgabe eines langfristigen Aufbaus von Kompetenzen

¹⁰ Siehe zu den einzelnen Wissensmanagement-Bausteinen folgende Literatur: (Probst 1997/Probst 1997b/Bullinger 1997/North 1998).

und sind von den traditionellen Unternehmenszielen wie Umsatzwachstum oder Marktanteilssteigerung abzuleiten. Wissensstrategien ergänzen dabei die herkömmlichen unternehmerischen Planungsaktivitäten und richten das Unternehmen systematisch auf den Aufbau individueller und kollektiver Wissensbestände aus. Operative Wissensziele richten sich nach aktuellen Problemen. Sie erfordern konkrete Maßnahmen und sorgen für die Umsetzung der strategischen Ziele auf der Ebene der täglichen Aktivitäten. Diese Wissensziele bilden somit den Ausgangspunkt für Wissensprojekte oder Implementierungsprozesse. Innerhalb der operativen Zielsetzungen werden den strategischen Wissenszielen relevante Personengruppen und Zeitbezüge zugeordnet, um zu gewährleisten, dass konkrete Aktivitäten eingeleitet werden.

3.2.2. Wissensidentifikation

Die Wissensidentifikation soll intern vorhandenes Wissen aufspüren, um unnötige Anstrengungen zum Aufbau neuer Fähigkeiten zu vermeiden. Generell soll ein höherer Grad an Wissenstransparenz für alle betrieblichen Akteure geschaffen werden. Die Aufgabe besteht darin, den Mitarbeitern intern verfügbare Kenntnisse und Fähigkeiten aufzuzeigen und zur Verfügung zu stellen. In vielen Unternehmen herrscht Unklarheit über „versteckte“ Wissenspotenziale, die sich auf technischen Datenträgern oder in den Köpfen der Mitarbeiter befinden. Diese mangelnde Transparenz führt zu Ineffizienzen, weil vorhandenes Wissen für wichtige Entscheidungen nicht genutzt, oder nochmals teuer eingekauft wird.

Zu beachten ist, dass eine absolute Transparenz nicht möglich ist. Deshalb ist es vorteilhaft, sich an den formulierten Wissenszielen zu orientieren, weil sie die notwendigen Wissensfelder und Wissensquellen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Dabei gilt es sowohl personelle, als auch kollektive Wissensbestände ausfindig zu machen und sie den anderen betrieblichen Akteuren aufzuzeigen. Wichtige Instrumente zur Schaffung einer höheren Wissenstransparenz sind sogenannte Wissenslandkarten. Dabei handelt es sich um eine Visualisierung der verschiedensten Wissensquellen innerhalb einer Organisation. Dort können Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten, spezifische Datenbanken oder Dokumentenordner abgebildet sein.

3.2.3. Wissenserwerb

Durch immer schnellere technische oder soziale Entwicklungen, sind viele Unternehmen nicht in der Lage das gesamte, für den wirtschaftlichen Erfolg notwendige Wissen, selbst zu entwickeln. Somit benötigen die Organisationen zielgerichtete Beschaffungsstrategien, um erforderliches Wissen zu erwerben. Der Wissenserwerb bezieht sich

auf Beschaffung externen Wissens durch Aktivierung der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder durch Rekrutierung von Experten und Beratern.

Insbesondere der Erwerb von Stakeholderwissen ist oftmals ein effizienter Weg, um zentrale Ideen oder Verbesserungsvorschläge zu erhalten¹¹. Ohne Spezialwissen von Experten wie Beratern oder Trainern, die temporär in die Organisation geholt werden, kommt ein erfolgreiches Unternehmen nicht aus. Ein weiterer großer Bereich der externen Wissensbeschaffung ist der Einkauf von sogenannten Wissensprodukten. Dabei handelt es sich um Software, Patente, CD-ROMs oder konventionelle Literatur. Wissensprodukte entfalten aber erst ihren Nutzen, wenn Wissen durch das Handeln betrieblicher Akteure in Fähigkeiten umgesetzt wird.

3.2.4. Wissensentwicklung

Im Mittelpunkt steht die Schaffung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten und deren Umsetzung in neue Produkte oder Prozesse. Dabei geht es um den allgemeinen Umgang mit neuen Ideen und die Förderung der Kreativität betrieblicher Akteure. Die Wissensentwicklung umfasst somit alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher nicht bestehender Wissensbestände bemüht. Generell unterscheidet man zwischen individueller und kollektiver Wissensentwicklung. Für die individuelle Wissensentwicklung ist es notwendig, die Kreativität der einzelnen betrieblichen Akteure anzuregen. Die Anwendung von Kreativitätstechniken ist vor allem dann hilfreich, wenn es darum geht, neue individuelle Problemlösungen zu entwickeln, die dann der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden. Die kollektive Wissensentwicklung bedarf vor allem der Interaktion und Kommunikation. Auch hier spielt die individuelle Kreativität eine Rolle, aber der kommunikative Prozess steht im Mittelpunkt der Schaffung gemeinsamer Wissensbestände. Deshalb ist es nötig, Rahmenbedingungen für solche Gruppenprozesse zu schaffen. Dazu gehören eine offene Unternehmenskultur, sowie die Institutionalisierung von Gruppentreffen, wie Lernarenen oder Kompetenzzentren.

3.2.5. Wissensverteilung

Die Verteilung von Wissen innerhalb des Unternehmens ist die Voraussetzung, um isoliert vorhandene Wissensbestände für alle Akteure der Organisation nutzbar zu machen. Die Wissensverteilung behandelt deshalb die Fragen: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und wie kann ich die Prozesse der Wissensteilung

¹¹ Als Stakeholder werden Gruppen im Umfeld einer Organisation bezeichnet, die besondere Interessen und Ansprüche an die Tätigkeit eines Unternehmens richten (vgl.: Bullinger 1997, 27).

effektiver gestalten?“ Das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung bewirkt, dass nicht jeder Mitarbeiter alles wissen muss. Deshalb bedarf es anfänglich der Klärung über den jeweiligen Wissensbedarf einzelner Abteilungen und Stellen. Für die tatsächliche Verteilung von Wissen und Informationen werden eine technische Infrastruktur, sowie die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zur Wissensweitergabe benötigt. Eine zielgerichtete Wissensverteilung ruft nicht nur Effizienzvorteile durch bessere Qualität oder verkürzte Durchlaufzeiten hervor, sondern kann auch den Kundennutzen unmittelbar erhöhen. Durch die Bereitstellung organisationaler Wissensbestände können Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle flexibler auf Anforderungen reagieren.

3.2.6. Wissensnutzung

Wissensnutzung beinhaltet die effektive und effiziente Anwendung organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens. Alle vorherigen Phasen, wie die Identifizierung oder Entwicklung von Wissen, haben keine Wirkung, wenn neues Wissen von den betrieblichen Akteuren nicht genutzt wird. Nur durch effektive Anwendung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten, kann der Erfolg des Wissensmanagements in fassbare Ergebnisse umgesetzt werden. Die wichtigste Aufgabe, im Rahmen von Maßnahmen zum Gebrauch aktueller Wissensbestände, ist die Förderung der Nutzungsbereitschaft betrieblicher Akteure. Dazu bedarf es der Schaffung von Rahmenbedingungen, die Nutzungsbarrieren abbauen oder beseitigen. Individuelle Barrieren entstehen, weil die Nutzung fremden Wissens als widernatürlicher Akt betrachtet wird. Mitarbeiter befürchten als inkompetent zu gelten, wenn sie auf Wissen anderer zurückgreifen. Eine weitere individuelle Barriere ist die fehlende Bereitschaft, von Routinen abzulassen. Das heißt, je länger ein Akteur mit einer Aufgabe vertraut ist, desto geringer ist die Bereitschaft neues Wissen in die Arbeit mit einzubeziehen. Kulturelle Barrieren entstehen durch geheime Spielregeln, die eine Anwendung neuen Wissens blockieren. Beispielsweise kann das Eingestehen einer Wissenslücke nicht nur den Mitarbeiter selbst, sondern seine ganze Abteilung in ein schlechtes Licht gegenüber anderen Abteilungen stellen. Alle diese Hemmnisse gilt es, im Rahmen einer wissensoffenen Unternehmenskultur zu bekämpfen.

3.2.7. Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung beschäftigt sich mit der Speicherung und Aufbewahrung wichtiger Wissensbestände. Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung sind die Selektion, Speicherung und Aktualisierung von Wissensbeständen. Innerhalb der Selektion wird bewahrenswertes von unwichtigem Wissen getrennt. Es kommt zu einem Überfluss an Datenbeständen, wenn sämtliche Kenntnisse und Informationen gespeichert werden. Deshalb ist es notwendig nur, im Sinne der Unternehmensziele, relevante Wissensbestandteile für die Zukunft zu bewahren. Die Speicherungsprozesse finden auf individueller, kollektiver und elektronischer Ebene statt.

Die Speichermedien können also einzelne Personen, kollektive Routinen oder datentechnische Dokumentationssysteme sein. Individuelle und kollektive Speichermedien sind nur mittelbar, über Motivationsanreize oder andere Rahmenbedingungen zu erreichen. Die Aktualisierung der gespeicherten Wissensbestände ist notwendig, um veraltetes Wissen auszusortieren und neuen Anforderungen gerecht zu werden. Auf individueller und kollektiver Ebene heißt das, Fähigkeiten zu trainieren und Wissensbestände auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen. Die Aktualisierung datentechnischer Systeme ist besonders wichtig, weil Datenbanken mit veralteten Informationen ihren Nutzen verlieren und immer seltener in den Arbeitsprozess miteinbezogen werden.

3.2.8. Wissensbewertung

Im Rahmen der Wissensbewertung werden Methoden zur Messung der strategischen und operativen Wissensziele eingesetzt, um den Erfolg der durchgeführten Aktivitäten beurteilen zu können. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für die Einleitung von Kurskorrekturen, hinsichtlich der Ziele oder Maßnahmen. Allerdings gehört insbesondere die Messung organisationaler Wissensbestände zu den schwierigsten Aufgaben, die das Wissensmanagement zu bewältigen hat. Sind die Kosten für Maßnahmen des Wissensmanagements noch relativ leicht quantifizierbar, lassen sich die Erfolge dieser Aktivitäten nur schlecht in einer Bilanz ausweisen. Wissen oder Fähigkeiten können meist nicht in eindeutigen Messdimensionen abgebildet werden, oder der Messaufwand ist oftmals unverhältnismäßig hoch. Somit bedarf es der Identifizierung von Indikatoren, deren Entwicklung mit der Veränderung organisationalen Wissens in einem plausiblen Zusammenhang stehen. Durch die anschließende Messung der Indikatorenentwicklung lassen sich Rückschlüsse auf negative oder positive Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis ziehen (vgl.: Probst 1997, 322ff.). Rein quantitative Indikatoren sind hinsichtlich der Zielerreichungsüberprüfung von Wissenszielen ungeeignet. Es empfiehlt sich eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Indikatoren. Folgende Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Zur Überprüfung des Erfolges durchgeführter Personalentwicklungsmaßnahmen, bietet sich zur quantitativen Messung, die Anzahl der jeweils besuchten Weiterbildungsmaßnahmen an. Eine aussagekräftige Bewertung ist allerdings nur durch zusätzliche qualitative Indikatoren möglich, wie ein Soll-/Ist-Vergleich der individuellen Fähigkeitsprofile, oder wie der Erreichungsgrad konkreter Wissenstransferziele.

Der Erfolg bestehender informationstechnologischer Infrastruktur lässt sich quantitativ durch die Messung der Nutzungszugriffe darstellen. Für eine optimale Bewertung bedarf es einer zusätzlichen Befragung der Anwender nach dem Nutzenzuwachs, den die entsprechende Technologie leistet. (vgl.: Probst 1997, 330)

Wenn eine Evaluation der durchgeführten Anstrengungen stattgefunden hat, können daraus Erkenntnisse gewonnen werden, welche Ziele erreicht wurden und welche Maßnahmen gescheitert sind. Dies ist der Anknüpfungspunkt für eine eventuell notwendige Überarbeitung der Zielsetzungen oder Handlungsweisen.

4. Klein- und Mittelunternehmen

In den ersten drei Kapiteln dieser Arbeit wurden die Begriffe des Wissens und Wissensmanagements, sowie das Konzept eines ganzheitlichen Wissensmanagements und das Wissensbaustein-Modell von Probst erläutert. In diesem Kapitel erfolgt eine kurze Begriffsbeschreibung von Klein- und Mittelunternehmen. Dazu wird eine Abgrenzung von KMU zu Großbetrieben mit Hilfe quantitativer und qualitativer Merkmale vorgenommen, und die Bedeutung kleiner und mittlerer Betriebe für die wirtschaftliche Landschaft aufgezeigt. Im dritten Teil des Kapitels wird der Typus von Betrieben eingegrenzt, der im weiteren Verlauf der Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

4.1. Begriff der Klein- und Mittelunternehmen

Den Begriff der Klein- und Mittelunternehmen zu definieren, ist nicht eindeutig möglich. Allgemein werden Betriebe nach quantitativer Größe und spezifischen Merkmalen eingeordnet. Klein- und Mittelunternehmen sind demnach Betriebe, die aufgrund ihres Ausmaßes und bestimmter Merkmale nicht den Kriterien von Großunternehmen entsprechen. Das Problem der begrifflichen Kennzeichnung besteht darin, dass keine einheitlich anerkannten und genutzten Abgrenzungskriterien in Bezug auf Klein- und Mittelunternehmen bestehen (vgl.: Daschmann 1994, 49). Neben zahlreichen, nur intuitiven Begriffsvorstellungen innerhalb der betrieblichen Praxis, existieren eine Vielzahl von politischen, verwaltungstechnischen und wissenschaftlichen Definitionsansätzen (vgl.: Wank 1994, 10). Allein innerhalb der Literatur zu Themenstellungen der KMU gibt es unzählige Versuche der Begriffsbeschreibung¹². In einer Vielzahl der Ansätze zur Begriffskennzeichnung werden KMU mit Hilfe der Beschreibung qualitativer und quantitativer Eigenschaften von Großunternehmen abgegrenzt, um somit eine konkrete Definition zu leisten. Deshalb sollen auch an dieser Stelle der Arbeit zwei Kategorien von Merkmalen näher beschrieben und somit der Begriff der KMU eingegrenzt werden.

¹² Zur Definition und Abgrenzung des Begriffs „Klein- und Mittelbetriebe“ siehe unter anderem: (Daschmann 1994, 49ff./Wank 1994, 10ff./Bussiek 1994, 9ff./Pichler 1997, 11ff./Pfohl 1997, 1ff./Wassermann 1997, 4ff./Mugler 1998, 18ff./Meiler 1999, V ff.).

4.1.1. quantitative Merkmale

Quantitative Merkmale sind direkt messbar und lassen unmittelbar auf die Systemgröße eines Unternehmens schließen (vgl.: Wank 1994, 10). Es gibt eine Reihe verschiedener quantitativer Eigenschaften, deren metrisch messbaren Ausprägungen zur Einteilung in Betriebsgrößengruppen genutzt werden. Dazu gehören unter anderem¹³.

- die Anzahl der Beschäftigten;
- der Jahresumsatz oder/-gewinn;
- die Bilanzsumme;
- der Umfang des Anlagevermögens;
- der Marktanteil.

Je nachdem, auf welche Kennzahlen zur Grundlage der Größenbestimmung zurückgegriffen wird, kann es zu unterschiedlichen Einordnungen führen, da die einzelnen Kennzahlen nicht unbedingt miteinander korrelieren. Ein weiteres Problem, der Erfassung kleiner und mittlerer Betriebe mit Hilfe quantitativer Merkmale, sind die unterschiedlichen Größenverhältnisse innerhalb verschiedener Branchen. Je nach Wirtschaftsbereich gelten verschiedene Beschäftigungs- und Umsatzzahlen für die Einteilung in Klein-, Mittel-, und Großunternehmen. Während ein Dienstleistungsunternehmen mit einer Anzahl von 50 Mitarbeitern schon als Großunternehmen gilt, ist ein Industriebetrieb mit derselben Beschäftigtenzahl gerade mal ein mittelgroßes Unternehmen (vgl.: Daschmann 1994, 52). Ebenso unterschiedlich werden die quantitativen Grenzen innerhalb der Rechtsprechung oder öffentlichen Verwaltung festgelegt. Während im HGB die Obergrenze für mittlere Betriebe bei 250 Mitarbeitern und 32 Millionen DM Umsatz liegt, sieht sie die EU im Rahmen von Förderprogrammen bei 500 Beschäftigten und 150 Millionen Mark Jahresumsatz (vgl.: Bussiek 1994, 16). Generell haben sich bei der quantitativen Abgrenzung für Industrie- und Handwerksbetriebe, innerhalb der Literatur, zwei Erkennungsgrößen durchgesetzt. Ein mittleres Unternehmen darf demnach nicht mehr als 500 Mitarbeiter und 100 Millionen Mark Jahresumsatz aufweisen (vgl.: Bussiek 1994, 16).

4.1.2. qualitative Merkmale

Qualitative Merkmale sind weder nominal noch ordinal messbar. Entscheidend ist immer, ob ein typisches Charakteristikum vorhanden ist oder nicht. Für die qualitative Abgrenzung von Klein- und Mittelbetrieben zu Großunternehmen ist deshalb die Anwendung eines Merkmalskataloges sinnvoll (vgl.: Mugler 1998, 19). Innerhalb eines solchen Katalogs werden betriebsgrößenspezifische Eigenschaftsausprägungen zusammengetragen, die es ermöglichen einen Betrieb der Größe nach einzuordnen. Wenn ein Betrieb ein Mindestmaß der Kriterien erfüllt, die als typisch für KMU angesehen werden, kann er dieser Größengruppe zugeordnet werden. Es gibt eine Reihe verschiedener Merkmalskataloge, die sich in Umfang und Gewichtung der einzelnen Eigenschaften unterscheiden. Den umfangreichsten hat Pfohl aus ei-

¹³ Siehe zur Auflistung quantitativer Merkmale von KMU unter anderem: (Daschmann 1994, 50/Bussiek 1994, 16).

ner Vielzahl von Veröffentlichungen zusammengestellt. Die darin enthaltenen unterschiedlichen Betriebsgrößenabhängigen Merkmale sind entweder empirisch nachgewiesen oder plausibel angenommen (vgl.: Pfohl 1997, 19). Sehr ausgedehnte Kataloge haben allerdings den Nachteil, dass viele der angeführten Merkmale nur für eine geringe Submenge von Klein- und Mittelbetrieben zutreffen (vgl.: Mugler 1998, 20). Deshalb sollen im Folgenden nur einige herausragende Charakteristika angeführt werden, die sich für eine qualitative Beschreibung von KMU innerhalb der Literatur durchgesetzt haben. Dazu zählen unter anderem (vgl.: Pichler 1997, 12):

- die Selbstständigkeit der Unternehmung;
- die Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers und Leiters in einer Person;
- die Prägung des Betriebs durch die Persönlichkeit des Unternehmers;
- der geringe Formalisierungsgrad;
- das Vorherrschen persönlicher Kontakte zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung;
- die regional oder hinsichtlich ihrer Marktgröße begrenzte Tätigkeit;
- die Fähigkeit zur Erbringung individualisierter differenzierter Leistungen.

Unternehmen auf die mehrere dieser Merkmale zutreffen sind demnach, im Sinne einer qualitativen Beurteilung, als Klein- oder Mittelbetrieb zu klassifizieren.

4.2. Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe

Nachdem im vorherigen Kapitel die Begriffskennzeichnung mit Hilfe quantitativer und qualitativer Eigenschaftsausprägungen vorgenommen wurde, wird in diesem Teil der Arbeit auf die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe eingegangen. Dazu erfolgt eine Darstellung prozentualer Anteile an volkswirtschaftlichen Ergebnissen und eine Erläuterung positiver Wirkungen von KMU auf Wirtschaft und Gesellschaft in Thesenform. Die mittelständische Wirtschaft weist eine zentrale Stellung innerhalb Deutschlands auf. Insgesamt sind 99,6% aller Unternehmen kleine und mittlere Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten. In ihnen sind 68% aller Arbeitnehmer beschäftigt. Sie haben einen Anteil von (vgl.: Meiler 1999, V):

- 80% an der Berufsausbildung;
- 44% an der Bruttoinvestition;
- 44,1% an der Wertschöpfung;
- 25% an den Exporten.

Klein- und Mittelunternehmen besitzen nicht nur aufgrund Ihrer Größenanteile eine herausragende Stellung an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Durch ihre spezifischen Eigenschaften haben sie zusätzlich eine Reihe von positiven Einflüssen auf die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft. Mugler beschreibt einige dieser vorteilhaften Effekte, die nicht ausschließlich KMU zuzurechnen sind, aber als typisch für die Wirkungsweise kleiner betriebswirtschaftlicher Ein-

heiten angesehen werden. Deshalb ist die folgende Auswahl wichtigster Aufgaben und Resultate der mittelständischen Wirtschaftstätigkeit nur als Sammlung von Thesen zu sehen, die Mugler im Rahmen seiner Arbeit durch logische oder empirische Argumente zu belegen versucht. Bei den Thesen handelt es sich unter anderem um folgende (vgl.: Mugler 1998, 39ff.):

- Klein- und Mittelbetriebe sichern den Wettbewerb und wirken gegen Monopolisierungstendenzen;
- KMU schaffen eine Vielzahl und Vielfalt von Arbeitsplätzen und stabilisieren damit eine pluralistische Gesellschaftsordnung;
- KMU sorgen für ein reichhaltiges, differenziertes Angebot und können individualisierte Bedürfnisse decken;
- Viele KMU können miteinander zu einem Risikoausgleich beitragen und wirken regionalwirtschaftlich stabilisierend und krisenverbeugend;
- KMU sichern die Nahversorgung der Konsumenten und sind ein geringerer nachbarlicher Störfaktor als Großbetriebe;
- KMU wirken konjunkturstabilisierend, weil sie weniger auf Lager produzieren und ihre Kapazitäten elastischer sind.

Die geschilderten Anteile der KMU an der Volkswirtschaft, und die damit verbundenen Wirkungen für die wirtschaftliche Landschaft, untermauern die zentrale Stellung kleiner und mittlerer Betriebe in Deutschland. Diese herausragende Bedeutung und die Vielzahl spezifischer Eigenschaften rechtfertigt eine besondere Betrachtung mittelständischer Betriebe.

4.3. Charakterisierung der relevanten KMU

Aufgrund der starken Heterogenität mittelständischer Unternehmen bezüglich der Branchen, der Beschäftigtenzahlen und der Organisationsformen, ist es notwendig, die zu betrachtenden KMU näher einzugrenzen. Im Folgenden werden die spezifischen Merkmalsausprägungen, die für diese Arbeit relevanten Betriebe beschreiben, um sie dadurch von anderen Klein- und Mittelunternehmen abzugrenzen.

Die Beschäftigungszahl liegt zwischen circa 100 und 500 Mitarbeitern. Diese Mitarbeiterzahl wird gewählt, weil innerhalb dieser Betriebsgröße typische Probleme des Umgangs mit Wissen relevant sind. Wenn die Größe darüber hinausgeht, gleichen sich die Unternehmen mehr der Organisation von Großunternehmen an (Bussiek 1994 S.16). Kleinere Betriebe weisen ebenfalls andere Ausgangsbedingungen und Bedürfnisse hinsichtlich der Organisation, Arbeitsweise und Personalstruktur auf.

Die Unternehmen sind selbstständig und dürfen nicht in einen größeren Konzern eingebunden sein. In konzerngebundenen Betrieben sind andere Rahmenbedingungen bezüglich des Umgangs mit Wissen vorzufinden. Dort sind die Unternehmensleiter meist in ein fest installiertes Informations- und Rechenschaftssystem eingebunden, so dass die Aufgaben des Informationsflusses vom Konzern vorgegeben werden.

Die Eigentümer sind gleichzeitig auch Unternehmensleiter und haben maßgeblichen und direkten Einfluss auf die Führung, bis hin zum Tagesgeschäft. Dieses Merkmal hat spezifische Auswirkungen auf den herrschenden Führungsstil und die Unternehmenskultur der jeweiligen Betriebe. Dies sind Besonderheiten, die in einem Betrieb mit eingestelltem Geschäftsführer nicht unbedingt vorzufinden sind. Dort herrschen deshalb wiederum andere Problemstellungen in Bezug auf den Umgang mit Wissen.

Bei den betrachteten KMU handelt es sich überwiegend um traditionell produzierende Industriebetriebe. Gerade diese besondere Art des mittelständischen Betriebs hat andere Voraussetzungen und Bedarfe hinsichtlich eines Wissensmanagements, als beispielsweise ein Handelsunternehmen oder ein Dienstleistungsunternehmen aus der Kommunikationstechnologiebranche.

Die betrachteten Unternehmen verfügen über mindestens drei Hierarchieebenen. Das heißt, zwischen der Mitarbeiterebene und dem Unternehmensleiter besteht eine zusätzliche Ebene von Führungskräften. Diese Konstellation beinhaltet ebenfalls eine Reihe von Spezifika, die sich auf den Umgang mit Wissen auswirken. Es ist ein höherer Grad an Informationsaustausch nötig und es bestehen mehr hierarchieübergreifende Verknüpfungspunkte.

Aus den speziellen Eigenheiten der KMU im Allgemeinen und den eingegrenzten Unternehmen im Besonderen, ergeben sich bestimmte Chancen und Risiken, beziehungsweise Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren, für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Diese oben beschriebenen Merkmale werden im Folgenden als Grundlage zur Ableitung mittelstandsspezifischer Wissensprobleme herangezogen. Wenn aufgrund dieser Besonderheiten kleiner und mittlerer Betriebe, charakteristische Strukturen und Verhaltensweisen existieren, ist die Ableitung eines KMU-spezifischen ganzheitlichen Wissensmanagements basierend auf Plausibilitätsüberlegungen aussagekräftig (Dassmann 1994, 49).

5. Wissensmanagement in KMU

In den vorherigen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements erläutert und wichtige Begriffe definiert. Des weiteren ist die Idee des ganzheitlichen Wissensmanagement und eine Auswahl von Konzepten, die in der Literatur zu finden sind, vorgestellt worden. Der Gegenstand des vierten Kapitels war die Beschreibung der Merkmale und verschiedenen Arten von Klein- und Mittelunternehmen sowie die Eingrenzung von Betrieben, die im weiteren genauer untersucht werden sollen.

Innerhalb des fünften Kapitels wird ganzheitliches Wissensmanagement nun speziell in Bezug auf Klein- und Mittelunternehmen betrachtet. Als erstes wird dazu die Rolle des Wissensmanagements als Erfolgsfaktor für mittelständische Betriebe aufgezeigt. Darauf folgt die Schilderung KMU-spezifischer Probleme im Umgang mit Wissen, in Verbindung mit den herrschenden Rahmenbedingungen, die typisch für eine große Gruppe kleinerer und mittlerer Betriebe sind. Anschließend werden aus diesen spezifischen Barrieren Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Wissensmanagements innerhalb von KMU gezogen. Dazu zählt das Aufzeigen von Strategien, um KMU-spezifische Schwächen auszugleichen oder zu umgehen und die Erläuterung von Möglichkeiten KMU-spezifische Stärken für ein effektives Wissensmanagement nutzen.

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden einige zentrale Bausteine des Wissensmanagements auf Klein und Mittelbetriebe angewendet. Dies soll die verschiedenen Möglichkeiten zur Umsetzung konkreter Methoden und Instrumente des Wissensmanagements in KMU aufzeigen.

5.1 Wissensmanagement als Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelunternehmen

Im folgenden wird die Rolle des Wissensmanagement als Erfolgsfaktor insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe skizziert. Neben einer kurzen Beschreibung der externen Rahmenbedingungen für KMU, erfolgt dazu die Darstellung der Bedeutung eines systematischen Wissensmanagements für die Innovationsfähigkeit, die Kundenorientierung, die Optimierung von Unternehmensprozessen sowie die strategische Ausrichtung mittelständischer Betriebe.

Klein- und Mittelunternehmen stehen ebenso wie Großbetriebe einer Reihe von veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Sie müssen sich auf eine immer dynamischere und komplexere Unternehmensumwelt einstellen. Diese gestiegenen Anforderungen sind zurückzuführen, auf immer schnellere technologische Entwicklungen

und eine damit verbundene Verkürzung der Produktlebenszyklen sowie auf wachsende Ansprüche der Kunden und einem durch die Globalisierung verschärften Wettbewerbsdruck¹⁴.

Mittelständische Unternehmen sind gegenüber Großunternehmen in Bezug auf die Bewältigung veränderten Rahmenbedingungen in einigen Punkten benachteiligt. Ihnen stehen weniger finanzielle Ressourcen zur Überwindung konjunktureller Schwankungen zur Disposition. Sie verfügen über einen geringeren Grad an Risikostreuung, da sich Klein- und Mittelunternehmen hinsichtlich der begrenzten Betriebsgröße, auf wenige Märkte konzentrieren müssen. Weiterhin ist ihre Marktmacht, aufgrund geringerer Mengenumsätze am Beschaffungs- und Absatzmarkt, von vorneherein limitiert (vgl.: Daschmann 1994, 65)

Um wettbewerbsfähig zu bleiben sind KMU gezwungen, den wechselnden Umfeldanforderungen gerecht zu werden. Das bedeutet, sie müssen kundenorientierter agieren, sich strategisch auf neue Märkte ausrichten, ihre Innovationskraft steigern und ihre Geschäfts- und Leistungserstellungsprozesse optimieren. Um Wettbewerbsvorteile zu verwirklichen und zu sichern, sind Informations- und Wissensvorsprünge eine wichtige Voraussetzung (vgl.: Rehäuser 1996, 13ff.). Ein ganzheitliches Wissensmanagement kann dazu beitragen, diese Aufgaben adäquat zu bewältigen.

Wissen ist heutzutage eine der wichtigsten Ressourcen für Unternehmen, denn Wissen bildet die Grundlage aller Entscheidungen und Handlungen in einer Organisation und ist damit die Basis für die Entwicklung neuer Produkte und die Gestaltung verbesserter Produktionsprozesse. Der Anteil des Wissens an neuen Gütern und Prozessen steigt stetig, während der Anteil anderer Produktionsfaktoren, wie Rohstoffe oder Arbeitskraft an der Wertschöpfung ständig abnimmt (vgl.: Hill 1997, 17). Paradox ist deshalb, dass nach Aussagen der Literatur in den meisten Betrieben bisher nur 20-30% des vorhandenen organisatorischen Wissens erkannt und genutzt wird (vgl.: Schüppel 1996, 187). Ein bewusster Umgang mit der Ressource Wissen ist deshalb ein bedeutender Erfolgsfaktor für Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren wollen. Deshalb werden im Folgenden vier unternehmerische Aufgaben beschrieben, die sich durch ein systematisches Wissensmanagement optimieren lassen.

Steigerung der Innovationskraft

Durch die gezielte Identifikation von brachliegenden Wissenspotentialen in den Köpfen der Mitarbeiter und einer entsprechenden Motivation zur Nutzung dieser Potentiale, können Unternehmen ihre Innovationskraft von innen heraus steigern. Dies spendet Klein- und Mittelbetrieben zweifachen Nutzen. Erstens ist der Betrieb nicht auf neue Kenntnisse oder Patente von außen angewiesen, und erlangt somit eine Unabhängigkeit von externen Wissensträgern, sowie eine monetäre Aufwandsersparnis. Zweitens bedeutet neues intern ent-

¹⁴ Siehe zu den veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen : (Kosmider 1993, 49ff./Köhler 1999 ,4ff./Meier H. 1991,1ff.).

wickeltes Wissen einen längerfristigen Wettbewerbsvorteil, denn der Zugriff durch Konkurrenten auf dieses Wissen ist erheblich erschwert¹⁵.

Verbesserung der Kundenorientierung

Auf zweierlei Weise steigert ein wirkungsvolles Wissensmanagement die Kundenorientierung des Unternehmens. Erstens können mit Hilfe des Wissensmanagement präzisere Aussagen über die Wünsche und Bedürfnisse potentieller Kunden gemacht werden. Zweitens ist ein effizienter Wissensaustausch nötig, wenn neue Produkte in Kooperation mit einem Kunden entwickelt werden sollen. Dieser Aspekt ist besonders für KMU interessant, weil sie meist auf Absatzmärkten mit stark spezialisierten Produkten agieren, die nur von wenigen Kunden nachgefragt werden (vgl.: North 1998, 2ff.)

Optimierung von Produktions- und Geschäftsprozessen

Durch die Generierung neuen Wissens können Prozesse im Unternehmen effektiver und effizienter gestaltet werden. Voraussetzung dafür ist, dass entsprechendes Wissen an die prozessbeteiligten Mitarbeiter weitergegeben und von ihnen genutzt wird. Ein wichtiger Aspekt dabei ist der Wissensaustausch der Prozessbeteiligten über eventuelle Bereichs- oder Abteilungsgrenzen hinweg. Gerade in KMU bestehen ungenutzte „Effektivitäts-Potentiale“ durch fehlenden systematischen Wissensaustausch zwischen den Betriebsakteuren. Durch ein Wissensmanagement, das an diesem Punkt ansetzt, können andere Ressourcen, wie Arbeitskraft oder Material, geschont und neue Kapazitäten freigesetzt werden (Interview sfs). Generell steigert ein erhöhtes Prozess-Know-how und dessen unternehmensinterner und betriebsübergreifender Transfer die Produktivität und Qualität der Leistungserstellung (vgl.: North 1998, 2)

Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Ein funktionierendes Wissensmanagement ist notwendig für eine erfolgsversprechende strategische Ausrichtung eines Betriebs in einer dynamischen Unternehmensumwelt (vgl.: North 1998, 64). Den Zugang zu neuen Märkten zu planen, erfordert Wissen über die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten eines Unternehmens und Wissen darüber, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die Verfolgung neuer Unternehmensstrategien voraussetzt. Pawlowsky spricht hierbei von der strategischen Kompetenz (vgl.: Pawlowsky 1998, 233), die bei den Akteuren vieler Klein und Mittelbetriebe in nicht ausreichendem Maße vorhanden ist.

Zusammenfassung

Daraus ergibt sich, als Aufgabe für die Unternehmen, den Produktionsfaktor Wissen im dynamischen Wettbewerb als Ressource strategisch zu bewirtschaften, das heißt zu pflegen und weiterzuentwickeln (vgl.: Rehäuser 1996, 12). Nur wenn wichtige Wissensbestände

¹⁵ Siehe zur Steigerung der Innovationskraft durch Wissensmanagement, unter anderem: (North 1998, 2ff./Schmitz 1996, 174ff./Nonaka 1997, 16ff.).

für die beschriebenen Funktionen der Organisation zur Verfügung stehen und genutzt werden, stellt dieses Wissen einen entsprechenden Erfolgsfaktor dar, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erreichen und sicherzustellen. Aufgrund der Notwendigkeit, Wissen bewusst und systematisch zu organisieren, werden im Folgenden die bestehenden Probleme und Chancen in mittelständischen Betrieben hinsichtlich eines ganzheitlichen Wissensmanagements aufgezeigt.

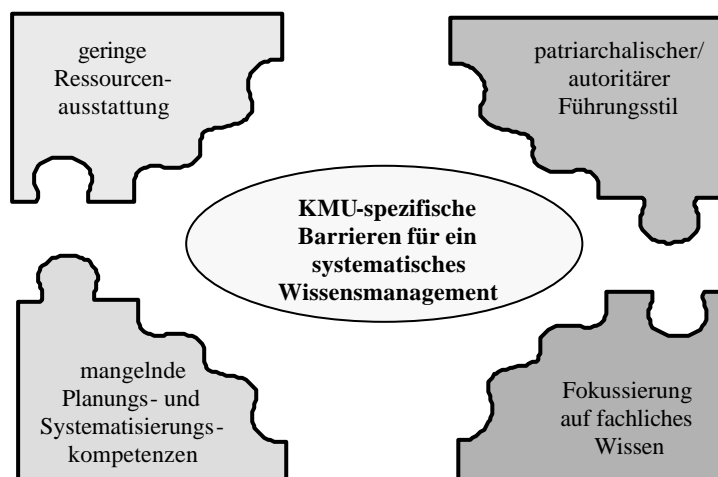
5.2. KMU-spezifische Probleme des Umgangs mit Wissen

Nachdem die Bedeutung eines Wissensmanagementkonzeptes für den Wettbewerbserfolg von Klein- und Mittelunternehmen dargelegt wurde, erfolgt eine Fokussierung auf bestehende Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen innerhalb dieser Betriebe. In mittelständischen Unternehmen existieren eine Reihe spezifischer Gegebenheiten, die generelle Probleme hinsichtlich der Organisation von Wissensbeständen hervorrufen, und damit insbesondere die Ein- und Durchführung eines ganzheitliche Wissensmanagements erschweren. Es handelt sich hierbei insbesondere um:

- die Absorption durchs Alltagsgeschäft und eine geringe Ressourcenausstattung;
- mangelnde Planungs- und Systematisierungs-kompetenzen;
- einen patriarchalischen und autoritären Führungsstil;
- die starke Fokussierung auf fachliches Wissen.

Diese vier Rahmenbedingungen (siehe Abbildung 2) und deren Auswirkungen auf den systematischen Umgang mit Wissensbeständen werden im Nachfolgenden detailliert erläutert.

Abbildung 2: KMU-spezifische Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement



5.2.1 Absorption durchs Alltagsgeschäft und geringe Ressourcenausstattung

Zwei kritische Aspekte, die Einfluss auf den Umgang mit der Ressource Wissen innerhalb eines kleinen oder mittleren Betriebes haben, sind die generelle Knappheit an monetären Ressourcen und eine daraus resultierende Begrenzung personaler Kapazitäten, was wiederum zu einer starken Auslastung der Mitarbeiter durch ihr tägliches Arbeitspensum führt.

Welche Rahmenbedingungen sind in KMU vorzufinden?

In KMU sind finanzielle Kapazitäten, aufgrund der Betriebsgröße stark begrenzt. Kleine Betriebe können bei der Kapitalbeschaffung, die für Bankkredite notwendigen Sicherheiten nicht im entsprechendem Maße anbieten, wie es Großunternehmen tun. Deshalb sind sie meist auf ihre Selbstfinanzierungskraft und die Kapitaleinlagen privater Anteilseigner angewiesen. Werden ihnen dennoch Kredite gewährt, sind die relativen Kosten für diese Kredite, aufgrund der Größenordnung, höher als bei Großunternehmen (vgl.: Daschmann 1994, 66). Die verminderte Kapitalausstattung wirkt sich direkt auf die Bemessung des Personalbestands in KMU aus. Um mit einer geringeren Kapitaldecke am Markt bestehen zu können, bedarf es einer optimalen Relation zwischen dem Ertrag des Unternehmens und dem Einsatz des kapitalintensiven Produktionsfaktors Personal. Das führt zwangsläufig zu einer extrem hohen Arbeitsauslastung der Mitarbeiter und zu einem hohen Zeitdruck, die täglich anfallenden Arbeiten bewältigen zu müssen (vgl.: Bussiek 1994, 20ff./Interview EWEDO). Deshalb werden personelle Kapazitäten vorwiegend für den Leistungserstellungsprozess selbst oder unterstützende Tätigkeiten, wie Verwaltung, Beschaffung oder Absatz, in Anspruch genommen. Die starke Konzentration auf den alltäglichen Produktionsprozess lässt kaum Raum und Zeit für die Auseinandersetzung mit betrieblichen Techniken oder Methoden, die sich nicht direkt auf den regulären betrieblichen Leistungsprozess beziehen (vgl.: Wank 1994, 103).

Generell werden Boden, Kapital, Rohstoffe und Arbeitskraft als traditionelle Produktionsfaktoren angesehen und deren effizienter Einsatz, im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, geplant und organisiert. Der Rolle des Wissens, als ein wichtiger Produktionsfaktor, wird insbesondere in KMU bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Interviews EWEDO/IuK-Institut). Das die Bedeutung des Wissens für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterschätzt wird, zeigt sich in der geringen Zuweisung von finanziellen und personellen Ressourcen für die Gestaltung von Wissensprozessen (vgl.: Pawlowsky 1998, 229ff.).

Inwiefern beeinflussen die geschilderten Rahmenbedingungen den Umgang mit Wissen im Unternehmen?

Die vorzufindenden Rahmenbedingungen sind gekennzeichnet durch begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen. Dies hat vielfältige Auswirkungen auf die Organisation von Wissensbeständen und Infor-

mationen. Denn der effiziente Umgang mit Wissen und Informationen im Unternehmen setzt eine Reihe monetärer Aufwendungen voraus.

Erstens bedarf es der Investition in Informations- und Kommunikationstechnologien, um den Wissensaustausch im Betrieb technisch zu unterstützen. Dazu gehören eine angemessene Ausstattung an Computern, eine Vernetzung der EDV-Anlagen, Intranetanschlüsse sowie betriebsspezifische Software und Datenbanken (vgl.: Feggeler 2000, 3ff.).

Zweitens entstehen für ein Unternehmen Kosten in Hinblick auf die Betreuung durch externe Berater. Insbesondere KMU müssen für die Initiierung von systematischen Wissensprozessen auf externes Know How zurückgreifen (vgl.: Wank 1994, 108ff.).

Drittens fallen Aufwendungen für die Weiterbildung der betrieblichen Akteure an. Denn ein effizienter Umgang mit Informationen und Wissen setzt bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten voraus, die den Mitarbeitern durch bedarfsgerechte Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden müssen (vgl.: Pawlowsky 1998, 225ff./Interview sfs).

Viertens stellt jede Art von Wissen oder Fähigkeit, die sich nicht innerhalb des Unternehmens befindet und nicht intern generiert werden kann, für das Unternehmen ein Kostenfaktor dar, wenn es sich um benötigtes Wissen handelt. Denn dann muss es über externe Quellen meist teuer eingekauft werden (vgl.: Probst 1997, 145ff.).

Fehlen die entsprechenden finanziellen Mittel können wichtige Investitionen in die Wissensinfrastruktur nicht vorgenommen werden, womit viele Prozesse der Wissensorganisation nicht angestoßen werden oder ihnen die notwendige Systematik fehlt.

Generell benötigen die betrieblichen Akteure freie zeitliche Kapazitäten für den bewussten Umgang mit Wissen. Ideal ist die Einrichtung einer Stabsstelle, die für die Gestaltung von Wissensprozessen (Beschaffung, Aufbereitung und Verteilung von Wissen) zuständig ist. Solch eine Stabsstelle ist aufgrund der fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen in KMU nicht vorzufinden (vgl.: Pawlowsky 1998, 229). Deshalb ist es insbesondere in kleineren Unternehmen notwendig, dass jeder Mitarbeiter selbstverantwortlich die Wissensprozesse im Unternehmen mitträgt (vgl.: Feggeler 2000, 3). Das heißt, es bedarf für jeden Akteur den zeitlichen Rahmen sich notwendiges Wissen zu beschaffen, dieses zu verarbeiten, anzuwenden und gegebenenfalls an andere Akteure weiterzugeben. Besonders leitende Akteure haben die zusätzliche Aufgabe, wichtige Wissensprozesse (Wissensaus-tausch, Wissensgenerierung) zu initiieren, zu koordinieren und zu unterstützen (vgl.: Albrecht 1993, 97). Diese Aktivitäten beanspruchen ebenfalls ein hohes Maß an zeitlicher Kapazität. Stehen diese Kapazitäten durch eine stetige Überlastung der betrieblichen Führungskräfte nicht zur Verfügung führt es dazu, dass wichtige vorhandene Wissenspotentiale nicht genutzt werden, weil sie unerkannt bleiben. Des Weiteren wird teuer eingekauftes Wissen von den Mitarbeitern nicht angewendet, weil es sie nicht erreicht oder sie den anfänglichen größeren Aufwand an Zeit scheuen, den die Anwendung neuen Wissens bedeutet. Generell wirkt sich eine knappe Bemessung personeller

Ressourcen in Hinblick auf die Organisation von Wissensbeständen negativ aus. Fehlen entsprechende zeitliche Rahmenbedingungen können viele Wissensprozesse und Instrumente des Wissensmanagements nicht ein- und durchgeführt werden (Interviews EWEDO/sfs).

Wie gezeigt führen die starken finanziellen und zeitlichen Einschränkungen zu Defiziten im Umgang mit Wissen. Somit stellen die geschilderten Rahmenbedingungen entsprechende Barrieren für die systematische Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements dar.

5.2.2. Mangelnde Planungs- und Systematisierungskompetenzen

Eine schwach ausgebildete Planungs- und Systematisierungskompetenz der Unternehmensführung und der leitenden Mitarbeiter stellt in vielen KMU ein erhebliches Defizit dar (vgl.: Pawlowsky 1998, 233). Diese Schwäche wirkt sich auch auf den Bereich der Gestaltung von Wissensprozessen aus. Welche Rahmenbedingungen in Bezug auf strategische Kompetenzen in KMU vorzufinden sind, und wie sie sich auf den Umgang mit Wissen auswirken, wird im Folgenden geschildert.

Welche Rahmenbedingungen, sind in KMU vorzufinden?

In KMU sind viele betriebliche Abläufe in einem geringen Maße systematisiert und formell strukturiert, als dies in vielen Großunternehmen der Fall ist. In den Bereichen der Unternehmens- und Strategieplanung fehlt, im Gegensatz zu Großunternehmen mit entsprechenden Stabsstellen, oftmals eine systematische Herangehensweise (vgl.: Wank 1994, 105ff.).

Systematik heißt, gezielt vorzugehen und Unternehmensprozesse unter Berücksichtigung verschiedenster Faktoren nach einem Prinzip oder einer Ordnung zu planen, zu organisieren und durchzuführen¹⁶. Eine systematische Vorgehensweise würde beinhalten:

- die Analyse einer gegebenen Ausgangssituation;
- eine auf die Analyse bezogene Planung von Zielen und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele;
- die Ausführung und Steuerung der festgelegten Maßnahmen;
- eine Kontrolle, ob die vereinbarten Ziele erreicht sind und eine eventuelle Anpassung der Maßnahmen oder der Ziele.

Diese Art der systematischen Planung ist in KMU, in Bezug auf betriebliche Entscheidungen, Handlungen und Prozesse, bisher wenig ausgeprägt vorzufinden (Interviews sfs/EWEDO). Im Rahmen der Unternehmensführung sind betriebliche Entscheidungsprozesse selten formalisiert und nur im geringen Umfang strukturiert, so dass die Entstehungsprozesse von Entscheidungen und daraus folgende Maßnahmen, nicht erkennbar auf Phasen der betrieblichen Planung, Steuerung und Kontrolle zurückzuführen sind (vgl.: Kosmider 1993, 44).

In mittelständischen Betrieben hat die Improvisation, hinsichtlich der Entscheidungsfindung und der Organisation von Unternehmensprozessen, eine größere Bedeutung, als eine bewusst strukturierte Pla-

¹⁶ Siehe dazu die Elemente der systematischen Führung in: (Amann 1995, 27ff.).

nung mit Hilfe eines betriebswirtschaftlichen Instrumentariums (vgl.: Daschmann 1994, 59). Die generelle Herangehensweise an betriebliche Problem- oder Aufgabenstellungen ist durch hohe Intuition und Spontaneität geprägt und weniger durch eine formal festgelegte Abfolge von Handlungsmaßnahmen (vgl.: Mugler 1998, 97). Insbesondere im strategischen Bereich der KMU, wo es entscheidend ist, eine große Vielfalt von Einflussfaktoren systematisch zu identifizieren und für die Unternehmensplanung und -zielsetzung zu berücksichtigen, sind große Management- und Planungslücken zu beobachten (vgl.: Pawlowsky 1998, 233).

Es bestehen mehrere Ursachen für die defizitäre Systematisierung und Planung von betrieblichen Aufgabenstellungen und Prozessen in KMU, die im weiteren anzuführen sind.

Der erste Grund sind weit verbreitete individuelle Qualifikationsdefizite der Unternehmensführung und der leitenden Mitarbeiter (vgl.: Pawlowsky 1998, 227ff.). Die Ausbildung im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Analyse- und Planungstechniken steht meist hinter der technischen, auf den Leistungserstellungsprozess bezogenen, Qualifizierung zurück.

Zweitens herrscht durch den Druck des Alltagsgeschäfts ein nicht unerheblicher Zeitmangel in der Führungsetage der KMU. Dies wird verstärkt durch eine mangelnde Delegationsfähigkeit der Unternehmensführung in Hinsicht auf alltägliche Routinearbeiten. So bleibt die eigentliche Aufgabe der Unternehmensführung, ein planvolles und strategisches Management zu betreiben, oftmals unerfüllt (vgl.: Kosmider 1993, 44).

Der dritte Grund für die unzureichende Systematisierung von Unternehmensabläufen ist das Fehlen eines ausreichenden Instrumentariums zur betriebswirtschaftlichen Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle. Dazu gehören Datenerhebungsmethoden um eine bessere Informationsgrundlage zu erhalten oder EDV-gestützte Planungstechniken sowie Instrumente zur Bestimmung eines Zielerreichungsgrades. Eine Implementierung solcher Techniken setzt wiederum eine intensive Qualifizierung der Führungsebene voraus (Interview EWE-DO).

Der Vierte Einflussfaktor ist die jeweilige Einstellung der Unternehmensführung. Eine systematische Unternehmensplanung ist meist in den Köpfen des Unternehmensleiters vorhanden. Sie wird allerdings nicht schriftlich objektiviert, weil die Unternehmensleitung Angst hat kontrollierbar zu sein und einzugestehen, dass selbst gesetzte Ziele nicht erreicht werden. Wenn auf der obersten Unternehmensebene keine Ziele festgelegt werden, setzt sich dies auch in den untergeordneten Unternehmensbereichen fort und eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensabläufen wird unternehmensweit erschwert¹⁷.

Als eine ausschlaggebende Ursache sieht Kosmider die geringe Komplexität und hohe Überschaubarkeit aufgrund der geringen Betriebsgröße an (vgl.: Kosmider 1993, 44). Ein KMU erfordert traditionell ein

¹⁷ Siehe zur Einstellung, beziehungsweise Werthaltung mittelständischer Unternehmensleiter: (Wank, L 1993, 118ff./Fröhlich, E. 1988, 26ff.).

geringeres Maß an Koordinations-, Planungs-, und Steuerungsaufwand als Großunternehmen. Die vorhergenannten Ursachen, wie die geringe Qualifizierung und das Fehlen eines entsprechenden Instrumentariums, sind nur die Sekundärererscheinungen.

Inwiefern beeinflussen die geschilderten Rahmenbedingungen den Umgang mit Wissen im Unternehmen?

Ein generelle Vernachlässigung der systematischen Planung, Durchführung und Kontrolle, unternehmerischer Strategien, Entscheidungen und Prozesse, führt zu Defiziten im bewussten und planmäßigen Umgang mit Wissen. Die effiziente Handhabung des Wissens setzt eine systematische Organisation voraus, die den gesamten Betrieb umfasst, denn die erfolgreiche Beschaffung, Entwicklung, Identifikation sowie der effektive Austausch von Wissen, benötigen eine zielgerichteten Planung, Steuerung und Kontrolle (vgl.: Probst 1997, 57ff.).

Eine angemessene und den Bedürfnissen des Unternehmens angepasste Formulierung von Wissenszielen, setzt eine Festlegung der Unternehmensstrategie voraus. Nur wenn die Unternehmensleitung eine Strategie entwickelt, in der zukünftig herzustellende Produkte und zu bearbeitende Märkte festgelegt werden, kann daraus das benötigte Wissen und die benötigten Fähigkeiten der betrieblichen Akteure abgeleitet werden. Umgekehrt muss die Unternehmensleitung, bei der Formulierung der Unternehmensstrategien, die vorhandenen Wissenspotentiale der Mitarbeiter berücksichtigen, damit Unternehmensziele nicht zu hoch angesetzt werden. Diese interdependente Definition von Unternehmens- und Wissenszielen bildet eine Grundlage für alle weiteren Wissensprozesse im Unternehmen.

Um vorhandenes betriebsinternes Wissen, das bisher nicht genutzt worden ist, zu identifizieren und nutzbar zu machen, ist eine systematische Analyse der bestehenden Unternehmenspotentiale notwendig. Um eine zielgerichtete und strukturierte Analyse durchzuführen, bedarf es bestimmter Techniken, wie einer gezielten Befragung der Mitarbeiter oder der Durchführung von entsprechenden Workshops. Das spezifische Know-how ist in KMU oftmals nicht vorhanden, oder es werden notwendige zeitlichen Ressourcen nicht freigegeben.

Ebenso wie die Wissensidentifikation muss auch der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern, Bereichen oder Abteilungen systematisch gefordert und unterstützt werden. Es reicht nicht aus, nur die EDV-technischen Voraussetzungen zu schaffen. Zusätzlich bedarf es der Veränderung von Organisationsstrukturen und Anreizsystemen, um einen besseren Wissensfluss zu ermöglichen. Hierbei handelt es sich um hochkomplexe Zusammenhänge, die ohne eine kompetente Planung und Steuerung nicht effektiv und erfolgreich zu bewältigen sind.

Die interne Entwicklung neuen Wissens setzt ebenfalls eine zielgerichtete Planung voraus. Bisher entstehen Innovationen in KMU eher aus dem Zufall heraus. Da eigene Innovationen einen längerfristigen Wettbewerbsvorteil schaffen können, ist es wichtig Strukturen zu entwerfen, die Wissensentwicklungen fördern. Dies kann durch die

zielgerichtete Initiierung von innovationsfreundlichen organisatorischen Abläufen oder durch die systematische Einführung von Methoden zur Produkt- oder Prozessentwicklung gewährleistet werden.

Oftmals sind in KMU bereits vereinzelte Instrumente der Wissensgenerierung, Wissensverteilung oder Wissensanwendung vorhanden. Diese werden aber nicht systematisch und nachhaltig betrieben, sind deshalb ineffektiv, verlieren schnell ihren Nutzen und werden immer unregelmäßiger angewendet. Außerdem werden vorhandene Instrumente nicht aufeinander abgestimmt, so dass sie sich gegenseitig nicht unterstützen, sondern in ihrer Effizienz behindern (Interviews EWE-DO/IuK-Institut).

Insgesamt bedarf die Gestaltung eines Wissensmanagements einer gezielten Planung und des systematischen Einsatzes geeigneter Instrumente. Hier bestehen für KMU die oben erläuterten Defizite, welche es im Zuge einer Konzeption für den Umgang mit Wissen in KMU zu berücksichtigen gilt.

5.2.3. Patriarchalisch/autoritärer Führungsstil

In einer Großzahl von KMU ist noch immer eine Tendenz zu patriarchalisch/autoritären Führungsstilen und -strukturen zu beobachten (vgl.: Schneider 1991, 230). Diese besondere Art des Führungsstils hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur der Betriebe und auf den Umgang der Mitarbeiter mit der Ressource Wissen.

Welche Rahmenbedingungen sind in KMU vorzufinden?

Für diese Arbeit relevante KMU sind hauptsächlich unabhängige Unternehmen, die nicht in einen größeren Konzern eingebunden sind. In diesen Betrieben steht der Eigentümer oftmals selbst an der Spitze der Unternehmensführung. Aufgrund des Eigentumsverhältnisses hat der Unternehmensleiter nur hinsichtlich der betrieblichen Gesetzgebung, Berichts- und Rechtfertigungspflicht gegenüber Dritten. Ansonsten ist er für seine Entscheidungen und sein Handeln selbst verantwortlich. Diese unanfechtbare Stellung des Inhabers schlägt sich häufig in einem patriarchalisch/autoritären Führungsstil nieder (vgl.: Bussiek 1994, 19). Unterstützt wird dies durch die ausgeprägte Persönlichkeit der Unternehmensleiter, die meist als sehr selbstbewusst, durchsetzungsfähig und „zupackend“ gelten¹⁸.

Durch die Eigentümerstellung und eine starke charismatische Ausstrahlung, hat der Unternehmensleiter mittelständischer Betriebe einen erheblichen Einfluss auf die herrschende Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur besteht aus Werten, Normen und Denkhaltungen, die von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als Selbstverständlichkeiten geteilt werden (vgl.: Seidler 1997, 15). Sie ist in KMU stark personalistisch geprägt und wird beeinflusst vom Handeln des Unternehmensleiters in Entscheidungssituationen sowie von seinem gezeigten Verhalten gegenüber Mitarbeitern (Interview sfs).

¹⁸ Siehe zur Persönlichkeit mittelständischer Unternehmer auch: (Mugler 1998 Bd.1, 140ff):

Ein patriarchalisch/autoritärer Führungsstil beinhaltet oftmals die Existenz eines unmittelbaren Kontaktes zwischen dem Unternehmensleiter und den betrieblichen Akteuren. Eine begrenzte Betriebsgröße unterstützt die enge persönliche Beziehung (vgl.: Daschmann 1994, 61). Dieses Verhalten begünstigt einerseits eine partnerschaftliche und familiäre Unternehmenskultur, die sich positiv auf Zufriedenheit und Produktivität auswirken kann (vgl.: Schneider 1991, 234). Auf der anderen Seite hat der Inhaber eine unmittelbare Kontrollmöglichkeit gegenüber seinen Mitarbeitern. Das ermöglicht ihm, direkte Forderungen zu stellen und Fehler bei der Ausführung zu kritisieren. Dies kann bei den betrieblichen Akteuren Gefühle von Zwang und die Angst, Fehler zu begehen hervorrufen. Die Unternehmenskultur wird negativ belastet, weil sich die Akteure beobachtet fühlen und gehemmt agieren (Interview IuK-Institut).

Ein weiteres Merkmal des patriarchalisch/autoritären Führungsstils ist die Einstellung des Inhabers, das Unternehmen könne ohne sein eigenes Engagement nicht agieren. Mit dieser Haltung fällt es dem Inhaber schwer, seinen Führungskräften oder Mitarbeitern bestimmte Aufgaben zuzutrauen (vgl.: Kosmider 1993, 40/41). Dies führt zu zwei Problemstellungen. Erstens werden eine Vielzahl von Aufgabenstellungen nicht delegiert und es kommt zu einer Vereinigung vieler Aufgaben in der Person des mittelständischen Unternehmers. Dies führt zu einer Arbeitsüberlastung, so dass für wesentliche Führungsaufgaben, wie Unternehmensplanung, wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen (vgl.: Dethlefs 1997, 51). Zweitens kommt es häufig zu alleinigen Entscheidungen des Unternehmers ohne eine Einbeziehung von Sachverstand und Meinungen der Mitarbeiter oder Führungskräfte. Dies fördert eine schnelle Reaktionsfähigkeit und potentielle Flexibilität, sorgt aber für ein Absinken der Qualität getroffener betrieblicher Entscheidungen (vgl.: Daschmann 1994, 60ff.).

In Hinblick auf die Unternehmenskultur hat dieses Verhalten zur Folge, dass sowohl Führungskräfte als auch andere Mitarbeiter sich selbst nicht zutrauen, bestimmte Aufgaben zu bewältigen. Sie scheuen sich, Verantwortung zu übernehmen und bringen ihre Meinungen und Sichtweisen nicht in Entscheidungsprozesse ein. Mit abnehmender Beteiligung sinkt die Zufriedenheit und das Engagement für den eigenen Aufgabenbereich (Interviews IuK-Institut/sfs). Autoritäre Führungskräfte versuchen zudem verstärkt, ihre inneren Einstellungen, Meinungen und Wertvorstellungen unternehmensweit durchzusetzen und „Andersgläubige“ innerhalb des Betriebes zu sanktionieren. Dabei stehen oftmals eher traditionelle Normen im Mittelpunkt. Dazu gehören unter anderem (vgl.: Schneider 1991, 230 ff):

- die Vernachlässigung pluraler Entscheidungen innerhalb des Unternehmens;
- kommunikativ-informativische Abschottung gegenüber der UN-Umwelt;
- Förderung tradierter Tugenden, wie personale Loyalität, Verhaltensanpassung, Disziplin und Gehorsam;
- Vernachlässigung von Kommunikations-, Konflikt-, Kritik-, und Innovationsfähigkeit.

Diese Normen stehen im Gegensatz zu einer offenen Unternehmenskultur, die kommunikationsfreudig ist und Informationsaustauschprozesse fördert. Durch die außerordentliche Rolle des Unternehmenseigners wird ihm eine bedeutende Vorbildfunktion zuteil. Die weiteren Führungskräfte orientieren sich häufig an seinem Führungsstil und werden diesen in ähnlicher Weise ausüben. Das Verhalten aller anderen Mitarbeiter ist ebenfalls stark abhängig von der Persönlichkeit und der Handlungsweise des Unternehmensleiters.

Inwiefern beeinflussen die geschilderten Rahmenbedingungen den Umgang mit Wissen im Unternehmen?

Die herausragende Stellung des Eigentümers und der daraus folgende patriarchalisch/autoritäre Führungsstil haben einen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmenskultur und damit auf den Umgang mit Wissen und Informationen in der Organisation. Durch die fehlende Berichts- und Rechtfertigungspflicht wird innerhalb der Unternehmensleitung ein hohes Maß an Wissen nicht dokumentiert und ist somit objektiv nicht nachvollziehbar für dritte Personen (Interviews). Ebenso ist eine spätere Selbstkontrolle durch den Unternehmensleiter bezüglich des Erfolgs von Strategien, Unternehmensentwicklungen oder wichtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, schwer zu vollziehen. Das verhindert eine nachträgliche Anpassung von Zielen oder Maßnahmen und es fehlen nützliche Informationen, um zukünftige Entscheidungen fundierter und somit qualitativ hochwertiger treffen zu können (vgl.: Bussiek 1994, 18ff).

Besonders problematisch ist eine mangelnde Objektivierung des Unternehmerwissens im Hinblick auf die Nachfolgeregelung der Unternehmensleitung. Egal ob der Nachfolger aus der Familie kommt oder extern besetzt wird, geht mit dem Austritt des bisherigen Unternehmensleiters ein großes Maß an Wissen verloren, selbst wenn der Nachfolger über mehrere Jahre einarbeitet wird (Interview IuK-Institut)¹⁹. Die Art der Wissenshandhabung überträgt sich durch die Vorbildfunktion des Inhabers unmittelbar auf die übrigen Akteure des Betriebs. Wenn defizitären Handlungsweisen, bei der Bewahrung, Objektivierung und Weitergabe von Wissen innerhalb der Unternehmensleitung, zu beobachten sind, setzt sich die Problematik in den unteren Ebenen des Betriebs (z. B: Meisterebene) weiter fort.

Eine Folge des autoritären Führungsstils ist die fehlende Vertrauensbasis innerhalb der Unternehmenskultur. Aufgrund der direkten Kontrolle durch den Inhaber herrscht innerhalb mittelständischer Betriebe oftmals eine „Null-Fehler-Toleranz“. Akteure haben Angst, Verantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen. Das bedeutet, sie setzen sich nur begrenzt für Innovationen ein und vermeiden die Anwendung neu erworbenen Wissens. Außerdem fürchten sie sich davor, Wissen anderer Akteure gezielt nachzufragen, weil ihre Kompetenz in Frage gestellt werden könnte. Die Mitarbeiter tendieren stattdessen zu einer Art Wissenshortung, um errungene Machtpositionen innerhalb der autoritären Unternehmenskultur nicht zu verlieren (Interview IuK-Institut). Diese Verhaltensweisen der Betriebsangehöri-

¹⁹ Siehe zur Problematik der Nachfolgeregelung auch: (Wassermann 1997, 42ff.).

gen wirken sich nachteilig auf potentielle Wissensentwicklung, einen effektiven Wissenstransfer und auf die erfolgreiche Nutzung neuen Wissens aus.

Die patriarchalische Unternehmensführung verhindert, durch eine ungenügende Delegation und Beteiligung, die Einbeziehung unterer Mitarbeiter Ebenen in wichtige betriebliche Entscheidungsprozesse. Aufgrund der fehlenden Wertschätzung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten engagieren sich betriebliche Akteure in einem geringeren Maße und bringen vorhandenes Wissen nicht in das Unternehmen ein. Da insbesondere die Ausnutzung brachliegender Wissenspotentiale eine Voraussetzung für die Entwicklung neuen Wissens ist, hemmt eine beteiligungsfeindliche Unternehmenskultur die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch betriebsinterne Innovationen. Die starke Fokussierung auf traditionelle Normen und Wertvorstellungen wirkt sich ebenfalls hemmend auf den Umgang mit Informationen und Wissen aus. Wenn Eigenschaften wie Kommunikations-, Konflikt-, und Innovationsfähigkeit nicht anerkannt und unterstützt werden, führt dies zu einer Unternehmenskultur die Wissenshortung und Angst vor Neuerungen begünstigt (Interview IuK-Institut).

Ein patriarchalischer und autoritärer Führungsstil hat Einflüsse auf viele Bereiche des Wissensmanagement. Die vom Unternehmensleiter geprägte Unternehmenskultur ist verantwortlich für eine Reihe von Defiziten hinsichtlich des Austauschs und der Anwendung von Wissensbeständen. Somit werden gute Ideen und Innovationen verhindert, weil kleine Misserfolge und Rückschläge nicht geduldet werden.

5.2.4. Fokussierung auf fachliches Wissen

Da in KMU vorrangig Wert auf die Vermittlung von fachlichem, eher technisch orientiertem Wissen gelegt wird, geraten andere Wissensarten, Kenntnisse und Fähigkeiten stark in den Hintergrund.

Welche Rahmenbedingungen sind in KMU vorzufinden?

In KMU herrscht eine ausgeprägte Präferenz für fachspezifische Qualifikationen. Andere Kompetenzen werden hingegen vernachlässigt (Interview EWEDO). Dies äußert sich in einer häufig zu beobachtenden Festlegung, auf eine technisch orientierte Weiterbildung (vgl.: Pawlowsky 1998, 229ff.). Ein Grund dafür ist die meist ingenieurswissenschaftliche Ausbildung der mittelständischen Unternehmensführungen, die sich oft niederschlägt in einer einseitigen technischen Denkweise und in der Unterschätzung externer Gegebenheiten sowie deren Einflüsse auf den Betrieb (vgl.: Daschmann 1994, 59). Diese Fokussierung auf fertigungsbezogene Problemstellungen ist innerhalb von KMU traditionell entstanden. Durch die begrenzte Betriebsgröße und der dadurch gegebenen geringeren Komplexität waren mittelständische Unternehmen in der Vergangenheit nicht gezwungen, sich mit umfassenden betriebswirtschaftlichen oder anderen organisatorischen Fragestellungen zu befassen. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahrzehnten die Absatzmärkte für den Mittelstand eine größere Nachfrage bereithielten, als es heute der Fall ist. Deshalb sind

Kundenorientierung oder Qualitätsmanagement auch oftmals noch Neuland für die Unternehmensleitungen (Interviews EWEDO/IuK-Institut). So hat die frühere, ausschließlich auf den unternehmerischen Leistungserstellungsprozess fokussierende Sichtweise, langfristig zu mangelnden Kenntnissen in Bezug auf Techniken der Unternehmensführung, Unternehmensplanung und der Anwendung anderer betrieblicher Instrumentarien geführt (vgl.: Daschmann 1994, 59ff.)²⁰.

Inwiefern beeinflussen die geschilderten Rahmenbedingungen den Umgang mit Wissen im Unternehmen?

Die starke Konzentration auf notwendige technische Kenntnisse und Fähigkeiten für den Produktionsprozess sowie für die Entwicklung neuer Produkte ist verständlich, da es sich hierbei meist um Kernkompetenzen der KMU handelt. Doch diese Beschränkung versperrt den Blick auf weitere Wissensbestände, die in der heutigen dynamischen Unternehmensumwelt für KMU unverzichtbar geworden sind.

Es existieren eine Reihe von Wissensarten, die den Führungskräften der KMU schon bekannt sind, aber häufig ein Schattendasein führen, weil sie nicht Teil der aktuellen Qualifizierungspläne sind. Ein Grund dafür ist, dass mittelständische Führungskräfte Wissensdefizite oftmals nicht als solche erkennen, weil sie Probleme auf externe Faktoren zurückführen, die individuell nicht beeinflussbar sind (vgl.: Pawlowsky 1998, 232). Neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, wie dem Wissen über Analyse-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente, fehlt oft das Know-how hinsichtlich neuer Informations- und Kommunikationstechnologien oder die Entwicklung von verhaltensbezogenen, sozialen Kompetenzen (vgl.: Pawlowsky, 228/Interview IuK-Institut). Besonders problematisch sind Defizite in Bezug auf Fähigkeiten, die grundlegend für eine erfolgreiche Gestaltung von Wissensprozessen sind. Denn Wissen ist nicht nur ein Objekt, das organisiert werden muss, sondern es stellt gleichzeitig ein Subjekt (Instrument) dar (vgl.: Albrecht 1993, 98). Betriebliche Akteure müssen eine Reihe von Kenntnissen und Fertigkeiten entwickeln, beispielsweise um Wissen dokumentieren zu können oder implizites Wissen zu externalisieren. Zu diesen Fähigkeiten zählt unter anderem die Erstellung von Protokollen, der Umgang mit Datenbanken oder die Bewertung von Mitarbeiterqualifizierungsprofilen (Interview sfs).

Generell führt eine starke Festlegung auf fachliche Qualifizierungen dazu, dass andere Wissensarten vernachlässigt werden. Durch einen Verzicht auf die Vermittlung von Methodenwissen werden notwendige Wissensprozesse von vorneherein geschwächt oder unterbunden, weil Techniken zum Wissensaustausch oder der Wissensbeschaffung im Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter nicht enthalten sind.

²⁰ Siehe auch zu den Voraussetzungen kleiner und mittlerer Unternehmen für die Einführung und Anwendung betrieblicher Instrumentarien und Techniken: (Wank, L. 1994, 101ff.).

5.3. Schlussfolgerungen, in Hinblick auf ein ganzheitliches Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe

Wie in Kapitel 5.2. geschildert wurde, weisen KMU Besonderheiten bezüglich der Ressourcenausstattung, der Unternehmensplanung, der Unternehmenskultur und des Qualifikationsstandes auf, die hinsichtlich des Umgangs mit Wissen einige Defizite hervorrufen. Die beschriebenen Spezifika führen außerdem zu verschiedenen Hindernissen für die erfolgreiche Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements.

Da der zielgerichtete Umgang mit betrieblich relevantem Wissen wiederum als eine ausschlaggebende Ressource für den Unternehmenserfolg angesehen wird, ist die Implementierung eines systematischen Wissensmanagements auch für KMU zwingend erforderlich (vgl.: North 1998, 9ff.). Laut der Experteninterviews ist es für eine erfolgreiche Einführung nötig, die bestehenden Barrieren und Erschwernisse aktiv zu überwinden, indem bedarfsgerechte Konzepte eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe entworfen werden (Interviews EWEDO/Iuk-Institut/sfs).

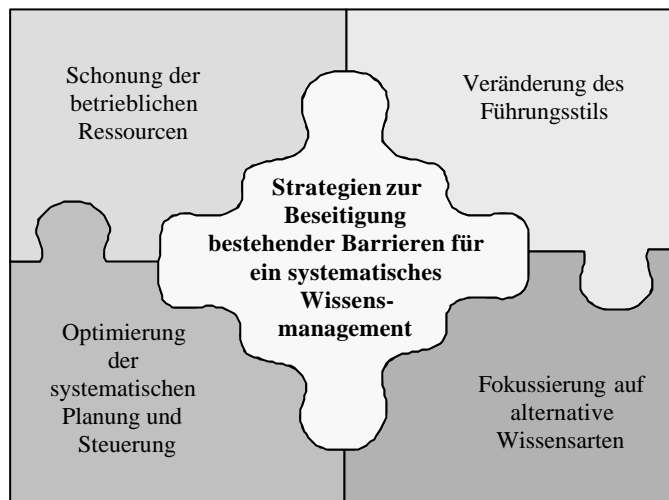
In den folgenden Kapiteln sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die Einführung und Gestaltung eines spezifischen Wissensmanagements, unter der Berücksichtigung typischer Voraussetzungen und Anforderungen kleiner und mittlerer Betriebe, durchzuführen ist. Dazu wird im Verlaufe dieses Kapitels erläutert, wie die in Kapitel 5.2. beschriebenen Schwächen der mittelständischen Betriebe, in Hinblick auf den Umgang mit Wissen, für die Einführung eines Wissensmanagements überwunden werden können. Anschließend werden KMU-spezifische Stärken hinsichtlich der Gestaltung von Wissensprozessen beschrieben, und es wird geschildert innerhalb welcher Strategien sie sich für die Implementierung einer systematischen Wissensorganisation nutzen lassen.

5.3.1. Berücksichtigung KMU-spezifischer Schwächen

In Kapitel 5.2. wurden vier KMU-spezifische Schwächen im Umgang mit Informationen und Wissen herausgearbeitet und beschrieben. In diesem Kapitel werden nun vier entsprechende „Strategien“ skizziert (siehe Abbildung 3), die es KMU ermöglichen sollen, bestehende Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement abzubauen oder zu umgehen. Dabei handelt es sich insbesondere um:

- die Schonung der betrieblichen Ressourcen;
- die Optimierung der systematischen Planung und Steuerung;
- die Veränderung des Führungsstils;
- die Fokussierung auf alternative Wissensarten.

Abbildung 3: Strategien zur Beseitigung bestehender Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement



Diese vier Aspekte stellen keine Strategien im klassischen Sinne dar, sondern sind als Ideen und Anregungen zu verstehen, um ein bedarfsgerechtes Wissensmanagement in Klein- und Mittelunternehmen erfolgreich zu installieren.

5.3.1.1 Schonung der betrieblichen Ressourcen

Da die Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen knapp bemessen ist, so dass die betrieblichen Akteure durch das tägliche Arbeitspensum stark ausgelastet sind, ist der Einsatz eines möglichst ressourcenschonenden Wissensmanagements für KMU notwendig. Voraussetzung dafür ist eine geringe Bindung von monetären Mitteln und Arbeitsstunden, sowie das Erreichen schnell sichtbarer Veränderungen und Verbesserungen der Wissensflüsse innerhalb des Unternehmens. Für die Ausgestaltung einer solchen, effektiven Organisation von Wissensbeständen existieren eine Reihe von Ansatzpunkten. Dies sind unter anderem:

- der Einsatz von effektiven und effizienten Instrumenten
- die Fokussierung auf wichtige Wissensziele
- die Einführung des Wissensmanagements anhand konkreter Problemstellungen

Der Einsatz effektiver und effizienter Instrumente

Zentrale Aspekte sind die Entwicklung und der Einsatz von Methoden und Prozessen mit einer entsprechend effizienten Wirkungsweise (Interviews EWEDO/IuK-Institut/sfs). Instrumente des Wissensmanagements entsprechen dem Bedarf von mittelständischen Betrieben, wenn diese auf den vorhandenen monetären Mitteln basieren, sie in den täglichen Arbeitsalltag zu integrieren sind und damit einen relativ

niedrigen Zeitaufwand beanspruchen. Zusätzliche personelle Kapazitäten sind in KMU hingegen häufig nicht tragbar (vgl.: Dethlefs 1997, 21/Interview EWEDO).

In Hinblick auf die Nutzung vorhandener Ressourcen sind Aufgreifen und Reaktivierung bestehender Methoden und Werkzeuge der Wissensorganisation für mittelständische Betriebe von hoher Zweckdienlichkeit. Dazu bedarf es der Analyse hinsichtlich Akzeptanz, Anwendbarkeit und Effektivität existenter Maßnahmen, wie die eines betrieblichen Vorschlagswesens oder regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen, um sie anschließend systematisch zu optimieren und in ein Gesamtsystem des Wissensmanagements zu integrieren (Interview EWE-DO). Die Integrationsfähigkeit ausgewählter Instrumente in den Arbeitsalltag, ist abhängig vom Grad der Verbindung eingesetzter Wissensorganisationsmaßnahmen mit den betrieblichen Arbeitsabläufen. Gefragt sind hier Methoden, die von den einzelnen betrieblichen Akteuren arbeitsplatznah und ohne großen zeitlichen Mehraufwand angewendet werden können.

Einen hohen Kostenfaktor für die Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements stellt die Installation hochwertiger Informations- und Kommunikationstechnologien dar. Doch auch in diesem Bereich gibt es bedarfsgerechte Instrumente, die auf eine begrenzte finanzielle Ausstattung mittelständischer Betriebe Rücksicht nehmen. Nicht immer sind teure IT-Systeme für einen effizienten Umgang mit Wissen erforderlich. Preiswerte Hardware und leistungsfähige Standardsoftware ermöglichen es kleineren Unternehmen, eine passende Computerunterstützung für Wissensprozesse zu finden, die den monetären Möglichkeiten entspricht (vgl.: Feggeler 2000, 4). Ein Beispiel ist der Einsatz von standardisierten Datenbanken, die eine geringere Komplexität besitzen, dadurch unkomplizierter zu pflegen sind und zusätzlich weniger personelle Kapazitäten binden (vgl.: Mandel 1999, 39ff.)

Die Fokussierung auf wichtige Wissensziele und Wissensprozesse

Eine weitere ressourcenschonende Strategie ist die Fokussierung auf wenige zentrale Wissensziele und Wissensprozesse (vgl.: Probst 1997, 47ff.) Der erste Schritt ist die planvolle Bestimmung entscheidender Wissensziele für das Unternehmen. Hier gilt es den Fokus auf Bereiche des Umgangs mit Wissen zu legen, die entscheidende Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Betriebs darstellen. Dies können zum Beispiel die Verbesserung des Wissenstransfers oder die Schaffung höherer Transparenz über vorhandene Wissensbestände sein. Aus diesen Zielen lassen sich wiederum zentrale Maßnahmen ableiten, deren Initiierung zur Erreichung der formulierten Pläne notwendig ist. Dies sind beispielsweise die Anregung von Wissensflüssen oder eine Offenlegung bestehender Kenntnisse und Fähigkeiten.

Die Beschränkung auf gewichtige Wissensziele ist eine Voraussetzung für die Konzentration auf den Umgang mit entscheidenden Wissensbeständen. Dies verhindert zum einen eine Überforderung der KMU,

hinsichtlich personeller und finanzieller Kapazitäten, und ermöglicht den gebündelten und somit wirkungsvolleren Einsatz begrenzter Zeit- und Sachmittelressourcen des Betriebs (Interviews IuK-Institut/sfs).

Die Einführung des Wissensmanagements anhand konkreter Problemstellungen

Für KMU ist die Implementierung eines Wissensmanagements anhand einer aktuellen Problemsituation, in der Defizite im eigenen Umgang mit Wissen deutlich werden, effektiver und nachhaltiger durchzuführen (Interviews EWEDO/IuK-Institut/sfs). Den betrieblichen Akteuren ist die Bedeutung des Wissens, als Produktionsfaktor und Parameter für den Erfolg des Unternehmens, auf diese Art und Weise einfacher aufzuzeigen. Es wird damit der Abbau potentieller Barrieren unterstützt, die hinsichtlich fehlender individueller Akzeptanz entstehen und sich direkt in einem höheren zeitlichen und monetären Aufwand niederschlagen. Somit erfordert ein wirkungsvolles Wissensmanagement für KMU eine Anpassung an die aktuelle Bedarfslage und einen unmittelbaren Bezug zu den jeweiligen betrieblichen Problemschwerpunkten.

Exkurs: Die punktuelle Implementierung

Die punktuelle Implementierung eines Wissensmanagements anhand konkreter und aktueller Problemstellungen, wurde in den Experteninterviews als besonders erfolgsversprechend hervorgehoben (Interviews EWEDO/IuK-Institut/sfs). Auch innerhalb der Literatur wird diese Methode der Einführung für mittelständische Betriebe als besonders geeignet akzentuiert²¹. Daher soll diese Form der Implementierung im Rahmen eines Exkurses vorgestellt werden. Dazu erfolgt im Weiteren die Darlegung der Vorgehensweise, die Erläuterung spezifischer Vorteile und eine kurze Zusammenfassung betrieblicher Beispiele.

Die Vorgehensweise der punktuellen Implementierung

Ein wichtiger Schritt für die bedarfsorientierte Einführung ist die Identifikation akuter Problemstellungen innerhalb des Betriebs, die einen Bezug zu einer nicht optimalen Gestaltung von Wissensprozessen beinhalten. Ausgangspunkt für ein KMU-spezifisches Wissensmanagement ist, laut Dethlefs, daher die Analyse, der in den einzelnen Bereichen auftretenden Problemfälle (vgl.: Dethlefs 1997, 49). Die Ergebnisse der geführten Experteninterviews bekräftigen die Bedeutung dieser Herangehensweise. Alle Interviewpartner bestätigten das Erfolgspotential der Einführung von Prozessen der Wissensorganisation anhand konkreter betrieblicher Fragestellungen, wobei die punktuelle Implementierung in Bezug auf die Ganzheitlichkeit des Wissensmanagement keinen Nachteil darstellt (vgl.: Interview IuK-Institut).

Punktuell bedeutet hier, die Einführung eines Wissensmanagements, mit der Bearbeitung einer gegenwärtigen Problemstellung in einem ausgewählten Bereich, oder in Hinblick auf ein bereits identifiziertes Defizit im Umgang mit Wissen einzuleiten. Das langfristige Ziel ist dennoch ein hoher Grad an Systematik und Kontinuität des Managements

21 Siehe zur Einführung des Wissensmanagement anhand konkreter Problemstellungen auch: (Heisig 1999, 42ff./Mandl 1999, 39ff./Siemann 1999, 15ff.).

der Wissensbestände, das sowohl alle Unternehmensbereiche, als auch eine Vielzahl von Qualifikationen und Kompetenzen umfasst (Interview IuK-Institut). Dies bedarf eines nachhaltigen Einführungsprozesses, der von externen Beratern begleitet wird und dessen Ziel es ist, den KMU die Fähigkeit zu übertragen, die implementierten Methoden selbstständig anzuwenden, sie bedarfsabhängig zu modifizieren oder neue Instrumente zu entwickeln (Interview EWEDO).

Vorteile der punktuellen Implementierung

Die punktuelle Einführung birgt eine Reihe von Vorteilen, die sich positiv auf die Gestaltung eines erfolgreichen Wissensmanagements auswirken.

Erstens nimmt sie Rücksicht auf die unterentwickelten Fähigkeiten der betrieblichen Akteure in Hinsicht auf die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensabläufen (siehe Kapitel 5.2.2.). Da die Einführung eines umfassenden Wissensmanagements einen komplexen und komplizierten Prozess darstellt, ist es für mittelständische Betriebe ratsam, sich anfangs auf wenige wichtige Unternehmensbereiche und Wissensprozesse zu konzentrieren. Damit wird eine Überforderung der Führungskräfte oder der Belegschaft verhindert und die Motivation für eine engagierte Beteiligung verstärkt.

Zweitens überschreitet eine sofortige umfassende Implementierung die zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Kapazitäten kleinerer Unternehmen. Dies hat zur Folge, dass bestimmte Methoden oder Instrumente nur unzureichend entwickelt und angewendet werden, weil Zeit oder sachliche Hilfsmittel fehlen. Ineffektive Instrumente werden von den betrieblichen Akteuren wiederum nicht angewendet oder unterstützt, und führen somit zu einem Scheitern des gesamten Wissensmanagement-Projekts. Die Beschränkung auf ein eingegrenztes Problemfeld bietet KMU die Gelegenheit mit dem Einsatz weniger Ressourcen, ein relativ hohes Maß an Wirkung und Veränderung zu erzielen.

Der dritte Vorteil einer Orientierung an konkreten betrieblichen Problemsituationen ist die Chance, den beteiligten Akteuren die Bedeutung des zielgerichteten Umgangs mit Wissen, für den Wettbewerbserfolg des Unternehmens bewusster zu machen. Durch Bearbeitung eines eingegrenzten und damit greifbareren Problemfalls wird der Zusammenhang zwischen Problemstellung und Lösung mit Hilfe einer systematischen Organisation von Kenntnissen und Fähigkeiten deutlicher. Damit schätzen die Mitarbeiter den Nutzen des Wissensmanagements subjektiv höher ein, was wiederum zu einer aktiveren Beteiligung beiträgt (Interview IuK-Institut)

Beispiele für eine punktuelle Implementierung

Es existieren eine Reihe von Problemstellungen hinsichtlich eines defizitären Umgangs mit Wissen, die speziell in Klein- und Mittelbetrieben vorzufinden sind. Christiane Siemann nennt drei Themen, die für KMU aufgrund ihrer Rahmenbedingungen als wichtig erscheinen (vgl.: Siemann 1999, 15ff.). Dies sind insbesondere:

- Enorme Wissensverluste beim Ausscheiden von Fachkräften, wie Ingenieuren oder Technikern;
- Nicht vorhandene standardisierte Erfassung von Kenntnissen, die bisher nur in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden sind oder unerkannt in Dateien und Ordnern schlummern;
- Unsystematisch und ineffektiv durchgeführte Besprechungen, Meetings oder Zirkel.

Weitere Problemfelder, die insbesondere KMU betreffen, sind vorhandene Barrieren des Wissensaustausches zwischen verschiedenen Funktionsbereichen oder die Wissenshortung durch zentrale betriebliche Akteure (z.B.: Meister mit einem hohen Potential an Erfahrungswissen), die befürchten ihre außergewöhnliche Stellung innerhalb des Unternehmens zu verlieren (Interviews IuK-Institut/sfs).

Eine Methode Wissensmanagement punktuell, beziehungsweise in einem begrenzten und überschaubaren Maße einzurichten, ist die Installation eines Pilotprojektes (vgl.: Mandl 1999, 4ff.). Im Rahmen eines Pilotprojektes wird ein Projektteam aus Führungskräften, Mitarbeitern und externen Beratern zusammengestellt. Aufgabe des Teams ist die Analyse einer problembehafteten Ausgangssituation und die Ableitung von Wissenszielen für einen ausgewählten Bereich des Unternehmens. Des weiteren ist die Projektgruppe für die Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen verantwortlich, in dessen Rahmen die Aktionen gesteuert und kontrolliert werden. Hierzu bedarf es der zusätzlichen Einbindung anderer betrieblicher Akteure. Das Ziel eines Pilotprojektes ist die Entwicklung von Konzepten und Methoden, die im nächsten Schritt, leicht modifiziert, in anderen Bereichen des Betriebs und in Hinblick auf andere Problemstellungen angewendet werden können. Zusätzlich vermitteln externe Berater den beteiligten Akteuren innerhalb des Pilotprojektes spezifische Qualifikationen, die notwendig sind, um ähnliche Projekte in Zukunft in Eigenregie durchführen zu können.

Die Einführung des Wissensmanagements anhand konkreter Probleme ermöglicht eine eingrenzbare und überschaubare Zielsetzung, die wiederum den Ausgangspunkt für die Gestaltung von entsprechenden Wissensprozessen darstellt. Ausgehend von einer aktuellen Situation fällt es den mittelständischen Betrieben leichter, sich Ziele im Bezug auf eine systematische Organisation von Wissen und Kenntnissen zu setzen. Die Thematik des Wissensmanagements hat in diesen Fällen einen geringeren Abstraktionsgrad. Innerhalb eines Projekts zum Wissensmanagement in KMU haben die einzelnen Betriebe Wissensziele anhand ihres aktuellen Bedarfes formuliert (vgl.: Mandl 1999, 36ff.). Eine Auswahl dieser Ziele sind:

- Wissensmanagement soll zur Verbesserung der Kapazitätsverfügbarkeit beitragen;
- Wissensmanagement soll die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter zur Vorbereitung einer Qualitätssicherung nach DIN ISO 9023 verbessern;
- Wissensmanagement soll helfen die Verfahrensabläufe zwischen Konstruktion, Produktion und Vertrieb zu optimieren;
- Wissensmanagement soll den Transfer von Erlerntem ins Unternehmen nach einer Qualifizierung unterstützen;

- Wissensmanagement soll eine gemeinsame Wissensbasis schaffen und die Transparenz von Wissen erhöhen;
- Wissensmanagement soll Entwicklungs- und Lieferzeiten verkürzen und helfen Fehler zu vermeiden.

Diese Vorsätze der beteiligten Unternehmen sind aus aktuellen Problemsituationen der Betriebe abgeleitet, die mit Hilfe eines angepassten Wissensmanagements gelöst werden sollen. Es handelt sich hierbei um relativ spezifische Zielsetzungen, weil sie ausgewählte Funktionsbereiche oder spezielle Wissensprozesse beinhalten. Dennoch bedarf es eines weiteren Herunterbrechens der Ziele, um konkrete Maßnahmen und Instrumente zur Zielerfüllung in den einzelnen Betrieben zu entwickeln und zu installieren. Innerhalb dieses Projekts wurden von den beteiligten Unternehmen, mit Unterstützung der externen Berater, eine Reihe von Werkzeugen zur Handhabung der Ressource Wissen erarbeitet und eingeführt (vgl.: Mandl 1999, 39ff.) Hierbei handelt es sich um eine Auswahl von Instrumenten, die dem Bedarf von KMU entsprechen, weil sie praktikabel umsetzbar sind und einen relativ geringen personellen und finanziellen Aufwand beanspruchen. Dies sind unter anderem:

- die Belebung des betrieblichen Vorschlagswesens;
- die Einrichtung von Kaffee-Ecken zur informellen Kommunikation;
- der Einsatz von Planspielen zur Wissenserweiterung und Motivation;
- die Erstellung von Wissenslandkarten und „gelben Seiten“;
- die Schulung in der Mind-Map-Methode;
- die Schaffung von Mitarbeiter-Qualifizierungskatalogen;
- die Darstellung komplexer Unternehmensvorgänge anhand visueller Prozesse.

Die beschriebenen Problemsituationen, daraus ableitbare Ziele und daraufhin entwickelte Techniken stellen nur einen Ausgangspunkt für die Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagement dar. Sie machen den Betrieben die steigende Bedeutung eines zielgerichteten und effizienten Umgangs mit Wissen deutlich. Durch die schnelle Erreichbarkeit spürbarer Erfolge motivieren sie außerdem die betrieblichen Akteure, sich langfristig und aktiv zu engagieren. So wird ein Prozess initiiert, der ein nachhaltiges Wissensmanagement in KMU ermöglicht.

5.3.1.2. Optimierung der systematischen Planung und Steuerung

Systematisierungs- und Planungskompetenzen sind innerhalb der Unternehmensleitung und Führungsebene mittelständischer Betriebe nur begrenzt vorhanden (vgl.: Pawlowsky 1998, 233). Qualifikationen hinsichtlich dieser Fähigkeiten stellen allerdings eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltung und nachhaltige Implementierung wirkungsvoller Wissensprozesse dar²². Deshalb ist die Beachtung und Beseitigung vorhandener Kompetenzdefizite ein wichtiger Aspekt,

²² Siehe dazu, die Formulierung von Wissenszielen basierend auf einer systematischen strategischen Unternehmensplanung in: (Probst 1997, 64ff.).

hinsichtlich eines „KMU-spezifischen Wissensmanagements. Dazu werden im Folgenden drei Ansatzpunkte vorgestellt, die ineinander übergreifen. Dies sind:

- der Einsatz externer Berater
- der Aufbau einer Projektorganisation
- die Durchführung begleitender Qualifizierungsmaßnahmen

Der Einsatz externer Berater

KMU sind bezüglich der Reorganisationsprozesse und der Einführung neuer Konzepte und Methoden, aufgrund fehlender spezieller Kenntnisse im Bereich der Organisationsentwicklung, meist auf die externe Hilfe von Beratern angewiesen (vgl.: Wank 1994, 108ff.). Professionelle Berater geben der Führungsebene kleinerer Betriebe Hilfestellung bei der effizienten Planung und Systematisierung wichtiger Unternehmensentwicklungen. Sie besitzen das notwendige Know-how und die entsprechende Erfahrung für eine Durchführung erfolgreicher Implementierungsprozesse. Der entscheidende Aspekt bei der Unterstützung mittelständischer Unternehmen, hinsichtlich der Initiierung eines Wissensmanagement, ist die anfängliche Anleitung betrieblicher Akteure zur Entwicklung und Ausführung bedarfsgerechter Konzepte. Dies geschieht, indem die Berater auf Barrieren hinweisen und neue Sichtweisen eröffnen (Interview EWEDO). Um den Bedürfnissen der KMU gerecht zu werden, ist es außerdem notwendig den Unternehmen langfristig die Möglichkeit zu geben, Methoden und Instrumente selbstständig anzuwenden. Deshalb ist es Aufgabe der Berater die entsprechenden Mitglieder der Organisation darauf vorzubereiten, neue Konzepte zukünftig in Eigenleistung zu erarbeiten und einzusetzen (vgl.: Howaldt 2000, 30).

Der Aufbau einer Projektorganisation

Wie bei allen umfangreichen Veränderungsprozessen ist der Aufbau einer formellen Projektorganisation, auch bei der Implementierung von Wissensprozessen, für KMU sinnvoll (vgl.: Mandl 1999, 36ff.). Innerhalb eines spezifischen Projekts, ist es die Aufgabe ausgewählter Akteure (dies sind sowohl Führungskräfte, als auch Mitarbeiter) zusammen mit den Beratern Ziele zu definieren, Maßnahmen zu planen und Evaluationskriterien zu entwickeln. Die Einbindung der Einführung von Wissensprozessen in ein eigenständiges Projekt bietet für den Betrieb mehrere Vorteile (vgl.: Howaldt 2000, 38).

Erstens schafft das Projekt für die Betriebsangehörigen den notwendigen Freiraum, sich außerhalb des Betriebsalltags, konzentrierter mit der Planung und Durchführung neuer Methoden der Wissensorganisation auseinander zu setzen. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, dass ein unmittelbarer Bezug zum Alltagsgeschäft und dessen Anforderungen nicht verloren geht.

Zweitens bietet ein spezifisches Projekt die Chance, Anwendungen einer systematischen Methodik, wie Techniken der Analyse, Steuerung und Kontrolle betrieblicher Problemstellungen, leichter zu erlernen. Innerhalb der Projektorganisation wird ein begrenzter Wirkungsradius geschaffen, der einen Fokus auf ausgewählte Probleme und ein höheres Maß an Übersichtlichkeit bietet. Dadurch entsteht ein weni-

ger komplexer Bezugsrahmen, der es ermöglicht, ein systematisches Vorgehen Schritt für Schritt zu entwickeln und über einen längeren Zeitraum zu optimieren (vgl.: Freimuth 1997, 148).

Drittens können die externen Berater den betrieblichen Akteuren innerhalb des Projektverlaufes, wichtige Methodenkompetenzen begleitend vermitteln, so dass eine Selbststeuerungsfähigkeit aufgebaut wird und die Betriebe in der Lage sind, entsprechende Veränderungsprozesse in Zukunft eigenständig zu abzuwickeln (vgl.: Howaldt 2000, 30).

Die Durchführung begleitender Qualifizierungsmaßnahmen

Grundsätzlich dürfen fehlende Kompetenzen, hinsichtlich einer systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle, kein Hindernis für die Einführung eines wirksamen Wissensmanagement darstellen (Interviews EWEDO/sfs). Deshalb sollte ein bedarfsgerechtes Konzept dem bestehenden Qualifikationsstand der Mitarbeiter angepasst sein. Eine begleitende Vermittlung von notwendigem Know-how ist Voraussetzung, um vorhandene Defizite auszugleichen, und somit die erfolgreiche Implementierung systematischer Wissensprozesse zu ermöglichen. Insbesondere der Erwerb von Methodenkompetenzen ist für Führungskräfte und Mitarbeiter von KMU notwendig, da diese Schlüsselqualifikationen in mittelständischen Betrieben weitestgehend unterrepräsentiert sind (vgl.: Pawlowsky 1998, 232/Interview IuK-Institut).

Allgemeine Methodenkompetenzen sind notwendig, um Fachkompetenzen erfolgreich einsetzen zu können. Es handelt sich hierbei um die Fähigkeit, vorhandenes Fachwissen geplant und zielgerichtet umzusetzen. Dies geschieht, indem auftretende Probleme strukturiert und unter Abwägung von Chancen sowie Risiken bearbeitet und gelöst werden (vgl.: Howaldt 2000, 105). Methodenkenntnisse, wie Moderationstechniken, Kreativitätstechniken oder Planungs- und Problemlösungskompetenzen, sind den beteiligten Mitarbeitern im Laufe des Einführungsprozesses eines Wissensmanagements zu vermitteln. Auf diese Weise können notwendige Techniken erlernt und unmittelbar auf konkrete Problemstellungen angewendet werden. Dies befähigt die betrieblichen Akteure, zukünftige Reorganisations- oder Implementierungsprozesse eigenständig zu begleiten.

Durch die Kombination externen Expertenwissens, dem Aufbau einer Projektorganisation und begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen wird die Optimierung einer systematischen Planung und Steuerung des Wissensmanagements erreicht und den Unternehmen die benötigte Selbststeuerungskompetenz übertragen.

5.3.1.3. Veränderung des Führungsstils

Ein patriarchalisch/autoritärer Führungsstil führt, durch seine Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, zu Defiziten im Umgang mit Wissen. Diese Defizite stellen Barrieren für die Implementierung von

Wissensmanagement dar. Um diese Barrieren durchlässiger zu machen existieren zwei Ansatzpunkte, die im Folgenden näher erläutert werden. Es handelt sich dabei um:

- die Modifikation des Führungsverhaltens
- die Wandelung der Unternehmenskultur

Die Modifikation des Führungsverhaltens

Der Unternehmensleiter kann in mehrfacher Hinsicht eine Hürde für den systematischen Umgang mit Wissen darstellen. Individuelle Defizite bezüglich seiner Führungskompetenz oder eine persönliche negative Einstellung zum Thema Wissensmanagement führen zu Hindernissen. Durch seine ausgeprägte Vorbildfunktion hat der Inhaber einen großen Einfluss auf die herrschende Wissenskultur innerhalb des Unternehmens, und er kann, durch sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, Hemmnisse im Umgang mit Wissen hervorrufen (siehe Kapitel 5.2.3.). Diese potentiellen Blockaden gilt es schon während des Implementierungsprozesses zu minimieren. Dazu bedarf es der Erzeugung eines Bewusstseins für eine kooperative Führungsphilosophie. Abgerundet wird dies durch Qualifizierungen der Unternehmensleitung, hinsichtlich moderner Führungsmethoden, und ein intensives Coaching. Die Voraussetzung für eine Änderung des Führungsstils ist die Einsicht des Unternehmensleiters in die Notwendigkeit von Neuerungen, so dass er bereit ist, sich mit verschiedenen neuen Führungsmodellen auseinander zu setzen.

Ziel des Qualifikationskonzeptes für Unternehmensleiter ist die Vermittlung von Methodenwissen. Aktuelle Führungstheorien sowie -techniken sind Werkzeuge, die dem Management helfen, seinen Aufgaben auf professionellere Art und Weise gerecht zu werden. Für die Führungskraft bedeutet dies, neue Lösungen hinsichtlich Entscheidungsfindung, Entscheidungsdurchsetzung und Entscheidungskontrolle zu erlernen und anzuwenden.

Wichtige Aspekte sind eine authentische Partizipation der Mitarbeiter und das Delegieren von Aufgaben und Verantwortungen. Eine ausgeprägte Partizipation ist notwendig, um vorhandene Wissenspotentiale für fundierte Entscheidungen und Innovationen nutzbar zu machen (vgl.: Schöninger 1997, 39ff.). Auch die Fähigkeit Aufgaben und Kompetenzen zu delegieren, ist für mittelständische Unternehmensleiter eine Schlüsselqualifikation, die oft nur lückenhaft vorhanden ist (vgl.: Pfohl 1997, 20). Um die Planung eines strategischen Wissensmanagements zu ermöglichen, ist das Delegieren von Routineaufgaben notwendig. Zusätzlich führt die Übergabe von Verantwortungen zu mehr Engagement und Beteiligung bei den anderen betrieblichen Akteuren. Eine Vermittlung entsprechender Kenntnisse erfolgt am sinnvollsten anhand aktueller Problemstellungen aus der eigenen Arbeitsrealität. Ein solches maßgeschneidertes Vorgehen macht den Wissenstransfer deutlich einfacher. Nach Erwerb des theoretischen Wissens wird der Unternehmensleiter durch Berater noch so lange begleitet, wie bei ihm Unsicherheiten mit dem neuen Ansatz existieren.

Neben den obengenannten „Führungs-Fähigkeiten“ ist ein hohes Maß an Sozialkompetenz- und Selbstmanagement der Unternehmensleitung notwendig. Die Führungskraft sollte zur Reflexion angehalten und in Konfliktmanagement sowie Kommunikationstechniken geschult werden. Diese Fähigkeiten sind für Unternehmensleiter besonders wichtig, weil ihr Verhalten einen großen Einfluss auf die Handlungsweisen der Mitarbeiter hat (vgl.: Seidler 1997, 88ff.). Eine Möglichkeit für die intensive Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen Unternehmensleiter und Angestellten bietet das Coaching. Coaching und Supervision sind Instrumente, die berufliches Handeln und Professionalität unterstützen und verbessern. Insbesondere für Menschen, die in sehr belastenden Positionen arbeiten und für andere Menschen Verantwortung tragen, ist eine Reflexion des eigenen Handelns hilfreich und wünschenswert. Dazu sollte das geplante und unbewusste Verhalten, in Bezug auf Kommunikation, Entscheidungen, und Verhandlungen, kritisch reflektiert und beurteilt werden (vgl.: Howaldt 2000, 147ff.). So kann die Unternehmensleitung mit Hilfe der Supervision, während der Installation von Wissensmanagementprozessen, unterstützt und begleitet werden. Eine Hauptaufgabe ist die Aufklärung bezüglich der eigenen Rolle (Vorbildfunktion) und deren Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter sowie auf die bestehende Unternehmenskultur. Ziel sollte das Überdenken von Einstellungen und bestimmten Verhaltensmustern sein. Außerdem ist das Aufzeigen von Handlungsalternativen nötig, um einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur, hinsichtlich eines effizienteren Wissensmanagements zu erwirken.

Wandelung der Unternehmenskultur

Die Modifizierung des Führungsstils ermöglicht einen Wandel der Unternehmenskultur. Der persönliche Bezug zwischen Eigentümer und Mitarbeitern bietet die Chance, eine Unternehmenskultur aktiv vorzuleben und nicht nur aufgeblähte Worthülsen oder Lippenbekenntnisse in den Raum zu stellen (vgl.: Schneider 1991, 234). Grundlage dazu bildet die Nutzung der Vorbildfunktion zur Erzeugung positiver Impulse innerhalb der gesamten Belegschaft. Der Unternehmensleiter und sein Führungsverhalten vermitteln und schaffen Normen sowie Werte, die Bestandteil der kulturellen Realität sind. Die Führungskraft personifiziert das Unternehmen und hat disziplinarische Macht über die Mitarbeiter. Deshalb nimmt die Führung durch ihr Handeln Einfluss auf das Verhalten aller Akteure. Sie muss, um eine Kulturveränderung herbeizuführen, die entsprechenden Werte und Prinzipien selbst vorleben (vgl.: Seidler 1997, 88ff.). Wichtige Grundsätze der Unternehmenskultur für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind unter anderem (Interviews EWEDO/IuK-Institut/sfs):

- eine Anhebung der Fehlertoleranz bezüglich der Entwicklung und Anwendung neuen Wissens;
- die Erhöhung des Handlungsspielraums aller Mitarbeiterebenen um eine höhere Beteiligungsrate und ein größeres Maß an Übernahme von Verantwortung für Wissensprozesse zu erreichen;
- die Vermeidung von Angst- oder Zwangsgefühlen um die Rahmenbedingungen für einen ungehemmten Umgang mit Wissensbeständen zu schaffen.

Die Unternehmensleiter müssen in der Lage sein, diese neuen Wertvorstellungen und Normen an die Mitarbeiter zu vermitteln. Die Modifikation des Führungsverhaltens und die Wandelung der Unternehmenskultur sind zwei Prozesse, die parallel verlaufen und viele Anstöße sowie einen gewissen Zeitaufwand benötigen. Außerdem können diese Abläufe nicht immer gezielt gestaltet werden, sie stellen jedoch eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement in KMU dar.

5.3.1.4. Fokussierung auf alternative Wissensarten

Die einseitige Fokussierung auf fachliches, den Leistungserstellungsprozess betreffendes Wissen verhindert den Blick auf sonstige erfolgsrelevante Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Bedeutung zusätzlicher Qualifikationen für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist in KMU bekannt. Meist fehlt mittelständischen Betrieben jedoch der Überblick darüber, welche fachübergreifender Kompetenzarten existieren und die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Wissensbestände, für die Erreichung der jeweiligen Unternehmensziele (vgl.: Pawlowsky 1998, 288ff.). Diese mangelnde Übersicht hat die Konsequenz, dass der vorhandener Bedarf an alternativem Know-how nicht systematisch identifiziert und bedient wird (Interview EWEDO). Die Integration neuer überfachlicher Wissensbestände in ein Klein- oder Mittelunternehmen erfordert die Schaffung eines sensitiveren Bewusstseins für die Vielzahl unterschiedlichster Kompetenzen. Dazu bedarf es des Aufzeigens wettbewerbsrelevanter Fähigkeiten jenseits der fachlichen Qualifikation, und der Kennzeichnung ihres Einflusses auf den angestrebten Unternehmenserfolg. Diese sogenannten Schlüsselqualifikationen umfassen eine große Breite von Wissensgebieten und lassen sich in beliebige Kategorien einordnen. Im Folgenden werden vier Bereiche von fachübergreifenden Kompetenzen erläutert, die innerhalb der Literatur als bedeutende Faktoren für ein effektives Wissensmanagement und einen entsprechenden Unternehmenserfolg herausgestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass die folgenden Wissensarten einerseits Inhalt der zu vermittelnden Wissensbestände sind und sie andererseits notwendige Werkzeuge eines kontinuierlichen Wissensmanagements darstellen (vgl.: Albrecht 1993, 98). Die bedeutenden Schlüsselkompetenzen sind neben anderen:

- Methodenkompetenzen;
- Soziale Kompetenzen;
- Umfeldwissen;
- Wissenskompetenzen.

Methodenkompetenzen

Methodenkompetenz bezeichnet Wissen darüber, wie etwas gemacht wird und wie es am besten gemacht wird (vgl.: Heisig 1998, 44). Dieses Know-how ist notwendig, um Fachwissen geplant und zielgerichtet umzusetzen. Es beinhaltet Methoden zur kreativen, strukturierten und kritischen Lösung von Problemen (vgl.: Howaldt 2000, 105) und umfasst alle Erkenntnisse bezüglich moderner Arbeitstechnologien, mit denen der Mitarbeiter konfrontiert ist (vgl.: Faix 1991, 82). Eine Auswahl methodischer Fähigkeiten und Instrumente sind:

- analytisch, strukturiertes Arbeiten;
- kreatives, kritisches Denken;
- strategische Kompetenzen;
- Analyse- und Planungstechniken;
- Lerntechniken;
- Dokumentationstechniken;
- Visualisierungs- und Präsentationstechniken.

Soziale Kompetenzen

Soziale Kompetenzen umfassen Wissen und Fähigkeiten für den kompetenten Umgang mit anderen Menschen und verbessern die Kommunikation sowie die Kooperationsbereitschaft des einzelnen mit seinem näheren Arbeitsumfeld (vgl.: Faix 1991, 80). Einen weiteren Bereich der sozialen Kompetenz bilden die Fähigkeiten des individuellen Selbstmanagements. Dies beinhaltet Strategien zur Steigerung der Selbstmotivation, Aufnahmefähigkeit oder Innovationsbereitschaft. Weitere Sozialkompetenzen sind unter anderem:

- Kommunikationsfähigkeit;
- Konfliktfähigkeit;
- Teamfähigkeit;
- Einflussnahme und Gestaltungswille;
- Soziale Sensibilität;
- Verantwortungsmotivation und -verhalten.

Umfeldwissen

Umfeldwissen umfasst Kenntnisse über externe Faktoren oder Personengruppen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dieses Wissen ist entscheidend für eine erfolgreiche Positionierung der KMU innerhalb ihrer Unternehmensumwelt (vgl.: Probst 1997, 163ff.). Die Berücksichtigung externer Einflussfaktoren ist eine Voraussetzung für die zielgerichtete Planung von Unternehmensstrategien und operativen Maßnahmen, um somit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Kenntnisse im Bezug auf das Unternehmensumfeld betreffen unter anderem:

- Wissen über Kunden;
- Wissen über Märkte;
- Wissen über Konkurrenten;
- Wissen über politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

Wissenskompetenz

Der effektive Umgang mit Informationen und Wissen erfordert spezifisches Know-how bei den betrieblichen Akteuren. Dabei handelt es sich um eine hohe Bandbreite individueller Kompetenzen und umfasst sowohl kognitive Fähigkeiten, als auch entsprechende technische Kenntnisse (vgl.: Mandl 1998, 33ff.). Sie sind notwendig, um individuelle Prozesse der Wissenssuche, Wissensaufnahme, Wissensweitergabe und Wissensspeicherung, optimal ausführen zu können. Dazu gehören unter anderem:

- die Fähigkeit Wissen kritisch bewerten zu können;
- die Fähigkeit zur Wissensselektion;
- die Lernfähigkeit (Wissensaufnahme);

- die Fähigkeit zum Umgang mit komplexen Wissensbeständen;
- die Fähigkeit Fragen zu stellen;
- die Fähigkeit zu recherchieren und Wissen zu suchen;
- die Fähigkeit zur Strukturierung von Wissensbeständen;
- die Fähigkeit zum Umgang mit Informationssystemen und Datenbanken.

Zusammenfassung

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist es notwendig, nicht nur den Wissensbedarf hinsichtlich der fachlichen Kenntnisse zu analysieren. Auch in Bezug auf alternative Arten von Kompetenzen, ist darauf zu achten, welche Wissensbestände im Unternehmen vorhanden sind, welche benötigt werden und welche daraufhin beschafft oder entwickelt werden müssen. Bereits vorhandenes Wissen ist zu identifizieren, und für alle Bereiche des Unternehmens zur Verfügung zu stellen. Um fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten in das Unternehmen zu transferieren, bestehen mehrere Ansatzpunkte.

Im Bereich der individuellen Fähigkeiten sind umfassende Qualifizierungsmaßnahmen durch externe Berater oder Trainer sinnvoll. Dies kann in Form von Seminaren oder arbeitsplatznaher Qualifizierung erfolgen. Andere Kenntnisse stehen den KMU durch den Einkauf von Wissensprodukten (Literatur, Software, Datenbanken) oder der Einbindung von Mietwissen (durch Berater) zur Verfügung (vgl.: Mandl Pilotprojekt).

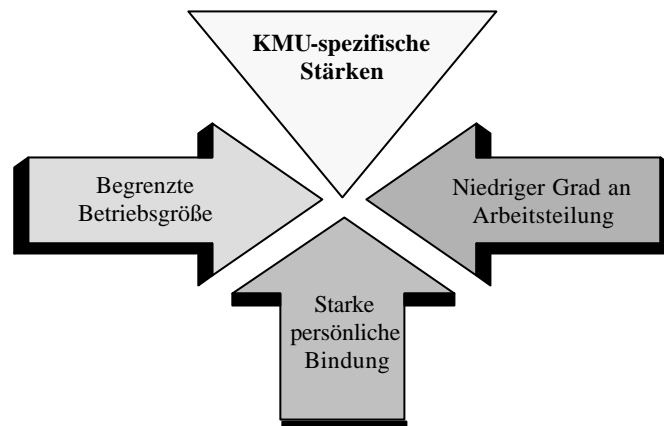
Generell ist das Aufzeigen alternativer, überfachlicher Wissensformen und ihrer Rolle als Erfolgsfaktoren eine wichtige Voraussetzung für die Integration vielfältigster Kompetenzen innerhalb mittelständischer Betriebe. Die Schaffung eines neuen Bewusstseins und die anschließende Vermittlung notwendiger Qualifikationen kann nur innerhalb eines langfristigen Prozesses und mit externer Unterstützung erfolgreich umgesetzt werden (Interviews EWEDO/IuK-Institut).

5.3.2. Nutzung KMU-spezifischer Stärken

Klein- und Mittelunternehmen sind aufgrund ihrer organisatorischen Voraussetzungen, im Vergleich zu Großunternehmen, nicht nur benachteiligt. Sie weisen hinsichtlich ihrer Struktur und Arbeitsweise auch eine Reihe von Stärken auf (siehe Abbildung 4) die, bezüglich der Implementierung eines Wissensmanagement, Vorteile gegenüber größeren Unternehmen darstellen. Dazu gehören unter anderem:

- die begrenzte Betriebsgröße und eine dadurch gegebene relative Überschaubarkeit
- die starke persönliche Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb
- der niedrige Grad an Arbeitsteilung verglichen mit Großbetrieben

Abbildung 4: „KMU-spezifische“ Stärken für ein Wissensmanagement



In diesem Kapitel erfolgt eine Erläuterung der genannten Vorteile. Außerdem wird beschrieben, in welcher Form diese Stärken den systematischen Umgang mit Wissen positiv beeinflussen können.

5.3.2.1. Die begrenzte Betriebsgröße

Die Rahmenbedingungen

Die begrenzte Größe des Betriebes führt generell zu einem geringeren Koordinations- und Steuerungsbedarf der Unternehmensabläufe. Die Organisation ist aufgrund der niedrigen Komplexität des Systems meist relativ einfach und mit wenigen Hierarchiestufen strukturiert. Aufgrund der unkomplizierten Koordination gibt es kaum Tendenzen zu einer übertriebenen Bürokratisierung der Unternehmensvorgänge. Das führt, durch eine schnellere Entscheidungsfähigkeit, zu der oft beschworenen Flexibilität der betrieblichen Handlungen innerhalb mittelständischer Betriebe ²³. Weiterhin bestehen innerhalb der Organisationsstruktur kurze Informations- und Kommunikationswege, die meist durch einen sehr geringen Formalisierungsgrad geprägt sind. Somit sind KMU im Vergleich zu Großunternehmen überschaubarer. Dies gilt sowohl für die Leitungsebene als auch für alle anderen betrieblichen Akteure.

Bedeutung für das Wissensmanagement

Ein bedarfsgerechtes Wissensmanagement für mittelständische Betriebe, sollte sich die Vorteile der vorhandenen Organisationsstrukturen zu nutze machen. Die geringe Betriebsgröße vermag, bestimmte Methoden des Wissensmanagements zu erleichtern. Besonders die Wissensverteilung, extern erworbenen oder vorhandenen Wissens, kann durch die kurzen Kommunikationswege und vielen informellen

²³ Zur Flexibilität kleiner und mittlerer Betriebe vergleiche: (Daschmann 1994, 55ff./Wank 1994, 101ff./Pfohl 1997, 16ff.).

Verknüpfungen angeregt und intensiviert werden (vgl.: Kluge 1999, 79ff./Interview EWEDO). Allerdings ist darauf zu achten, dass der interne Wissenstransfer immer auch abhängig von der Einstellung und Bereitschaft der betrieblichen Akteure ist, Wissen und Informationen weiterzugeben. Abgesehen davon bieten die vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten eine gute Chance, effektive Wissensflüsse aufzubauen (Interview sfs). Hierbei ist es notwendig, dass eine relative Objektivität des jeweiligen Mitarbeiterwissens, im Rahmen der Explizierung und weiteren Wissensdiffusion, erreicht wird. Informelle Verknüpfungen und die Wissensweitergabe von „face to face“ stellen in diesem Zusammenhang keinen Nachteil dar, wenn zusätzliche standardisierte Dokumentationsinstrumente (z.B.: Software, Ordner) zur Verfügung gestellt und angewendet werden (vgl.: Interview IuK-Institut).

Ein weiterer Vorteil, den die Überschaubarkeit des Unternehmens in sich birgt, ist der positive Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund der begrenzten Systemkomplexität wird den betrieblichen Akteuren der Nutzen einer Weitergabe und Anwendung neuer Wissensbestände explizit deutlich. Die negativen Konsequenzen für den Unternehmenserfolg, die ein defizitärer Umgang mit Wissen hervorruft, sind für den jeweiligen Beschäftigten unmittelbar wahrzunehmen. Hinzu kommt, dass der generelle Einfluss eines Mitarbeiters auf den Unternehmenserfolg höher ist als in einem Großunternehmen. Somit sind die Angestellten mittelständischer Betriebe insgesamt motivierter, um sich aktiv an Wissensprozessen zu beteiligen (vgl.: Siemann 1999, 21).

Die durch den niedrigen Grad an Bürokratisierung begründete Flexibilität wirkt sich ebenfalls vorteilhaft auf eine effektivere Organisation von Wissensbeständen aus. Da der Koordinationsaufwand in KMU relativ klein ist, sind neue Methoden zur Wissensdiffusion oder Wissensentwicklung schneller und mit geringerem Aufwand, unternehmensweit einzuführen. Des weiteren ist es unkomplizierter den Mitarbeitern einen Einblick in andere Abteilungen zu gewähren. Durch diesen „Blick über den Tellerrand“ werden komplexe Unternehmensprozesse verständlicher und der Bedarf an einem gegenseitigen Informationstransfer geweckt. Somit wird von vorneherein eine Minimierung eventueller Schwierigkeiten im Wissensaustausch zwischen Unternehmensbereichen und Abteilungen erreicht (Interview EWE-DO).

5.3.2.2. Die starke persönliche Bindung

Die Rahmenbedingungen

Eine mittelständische Unternehmenskultur ist durch starke persönliche Bindungen innerhalb der Belegschaft geprägt. Die betrieblichen Akteure stehen häufig in direktem Kontakt und persönlicher Beziehung zu Kollegen sowie zur Unternehmensleitung (vgl.: Mugler 1999 Bd.2, 118). Diese Verbindungen sind bedingt durch eine meist starke Homogenität der Belegschaft bezogen auf ihr Herkunftsmilieu, die regionalen Verbundenheiten und das Vorherrschen „der gleichen Spra-

che“ (vgl.: Daschmann 1994, 63/Interview sfs). Diese spezifischen Merkmale der Unternehmenskultur werden einerseits durch die lange Betriebszugehörigkeit vieler Mitarbeiter gefördert, die oftmals ihr gesamtes Arbeitsleben in dem Betrieb verbracht haben. Auf der anderen Seite bedingt das vorherrschende persönliche Klima eine relativ geringe Fluktuation im Bereich der ausgebildeten Belegschaft (vgl.: Fröhlich 1988, 11ff.).

Die positiven Auswirkungen einer solchen, von vielen persönlichen Bindungen geprägten Unternehmensatmosphäre führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation. Die Motivation der Mitarbeiter steigt, weil die individuelle Identifikation mit dem Betrieb stärker ist als in vielen Großunternehmen. Damit geht ein höheres Engagement für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einher (vgl.: Mugler 1999 Bd.2, 117ff.). Unterstützt wird dieser Effekt dadurch, dass Erfolge und Misserfolge durch die Überschaubarkeit mittelständischer Betriebe unmittelbarer zu spüren und nachzuvollziehen sind. Eine höhere Arbeitszufriedenheit ist begründet durch das ausgeprägt persönliche Arbeitsklima. Es führt zu einem starken emotionalen Verhältnis des mittelständischen Akteurs zu seiner Arbeit und zu den erstellten Produkten und Leistungen. Dadurch ist er bestrebt, die Verbesserung seiner Werkstätigkeit und deren Ergebnis aktiv zu gestalten (vgl.: Mugler 1999 Bd.2, 118). Durch die starke Verbundenheit der Belegschaft mit der Unternehmensleitung, die oftmals auch durch Respekt und Bewunderung geprägt ist, wird der Betriebsinhaber häufig zu einer Identifikationsfigur (vgl.: Hoffmann 1997, 562). Durch diese Rolle ist eine schnellere Durchdringung gelebter Werte und Normen, ausgehend von der Führung, hin zu den anderen Mitgliedern der Organisation möglich (vgl.: Schneider 1991, 234/Interview EWEDO).

Bedeutung für das Wissensmanagement

Eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit wirkt sich positiv auf die aktive Gestaltung eines wirkungsvollen Wissensmanagements aus. Durch eine geringere Fluktuationsrate kommt es seltener zu einer Abwanderung von Wissensträgern und dem damit verbundenen Verlust von Wissensbeständen, die nur in den Köpfen der Akteure vorhanden sind (Interview IuK-Institut). Insbesondere eine stärkere Bindung von Fachkräften, durch ein entsprechendes positives Verhältnis zum Betrieb, ist für KMU von hohem Nutzen. Diese Akteure besitzen oftmals wertvolles Erfahrungswissen, so dass dessen Verlust Probleme für mittelständische Betriebe hervorruft. Meist sind diese verlorenen Kenntnisse nicht zu ersetzen oder die Wiederherstellung ist mit einem hohen monetären Aufwand verbunden. Obwohl die Fluktuationsraten in kleineren Betrieben geringer sind, sollte eine Externalisierung und Verteilung von Erfahrungswissen an andere Organisationsmitglieder das langfristige Ziel eines Wissensmanagement für KMU sein. Dazu bedarf es besonderer Anreize und einer offenen Unternehmenskultur, um die betroffenen Fachkräfte zu animieren, wichtiges Erfahrungswissen und weitere implizite Kenntnisse weiterzugeben (Interview IuK-Institut).

Der Einfluss einer starken charismatischen Persönlichkeit des Unternehmensinhabers auf die Unternehmenskultur, stellt hinsichtlich der Einführung des Wissensmanagements einen Vorteil dar. Die individuelle Bereitschaft der Mitarbeiter für eine Beteiligung an Wissensprozessen steigt, wenn die entsprechenden Normen und Werte hinsichtlich des Austausches und der Nutzung neuen Wissens vorgelebt werden (Interviews EWEDO/sfs).

Durch die persönliche Verbundenheit der betrieblichen Akteure und durch die ausgeprägten informellen Informations- und Kommunikationsbeziehungen wird die Wissensweitergabe von „face to face“ präferiert (vgl.: Wank 1994, 18/Interview sfs). Somit ist der Wissenstransfer im Rahmen der Sozialisation²⁴, in Klein- und Mittelbetrieben einfacher zu initiieren und durchzuführen, als in großen Organisationen (Interview sfs). KMU befinden sich also im Vorteil, wenn es darum geht implizites Wissen (z.B.: Erfahrungswissen) innerhalb des Unternehmens zu verteilen und somit für andere nutzbar zu machen. Die Gefahr einer mangelnden Objektivität von Wissensbeständen, als Folge einer defizitären Fähigkeit zur Externalisierung, ist hierbei zu berücksichtigen.

Generell ist die aktive Beteiligung, bei der Anwendung neuer Konzepte und Methoden, durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter höher einzustufen. Dies gilt auch für die Einführung eines Wissensmanagements in mittelständischen Betrieben. Die Auswirkungen eines fehlerhaften Umgangs mit Wissen auf den wirtschaftlichen Misserfolg, sind insbesondere in kleineren Unternehmen unmittelbarer zu erkennen und besser nachzuvollziehen (vgl.: Siemann 1999, 21).

5.3.2.3. Der niedrige Grad an Arbeitsteilung

Die Rahmenbedingungen

Überwiegend herrscht in KMU auch heute noch ein geringerer Grad an Arbeitsteilung als in Großbetrieben (vgl.: Pfohl 1997, 20). Die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Betriebe wird oftmals durch die hohe Spezialisierung auf Nischenprodukte gestärkt. Mit Hilfe einer Werkstattfertigung werden im Rahmen von Klein- und Mittelserien hochspezialisierte Produkte hergestellt. Die kleindimensionale Leistungserstellung und eine dafür erforderliche Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit, verlangen eine eingeschränkte Arbeitsteilung von den Unternehmen (vgl.: Dethlefs 1997, 161). Eine geringe Arbeitsteilung bedeutet für die betrieblichen Akteure, dass sie oftmals einer hohen Funktionshäufigkeit ausgesetzt sind und viele verschiedene Tätigkeiten innerhalb der Organisation erfüllen müssen (vgl.: Pfohl 1997, 18). In den Unternehmen herrscht deshalb eine vergleichsweise flache hierarchische Struktur, bei einer gleichzeitig geringen individuellen und funktionalen Spezialisierung (vgl.: Wank 1994, 18). Kleine Betriebe können sich keine Spezialisten, beispielsweise für die Instandhaltung oder Forschung und Entwicklung leisten, weil ihre Auslastung

²⁴ Sozialisation basiert auf einem Erfahrungsaustausch und beinhaltet die Weitergabe impliziten Wissens durch die Form gemeinsamer Erfahrungen (vgl.: Nonaka 1997, 75ff.).

begründet durch die Betriebsgröße nicht optimal wäre. Da auch in kleinen Betrieben unterschiedliche Spezialaufgaben anfallen, dies aber nicht so häufig und umfangreich, müssen die Mitarbeiter in KMU über ein breit gefächertes Fachwissen verfügen. Bei vielen betrieblichen Akteuren handelt es sich also um Generalisten mit Spezialwissen, die flexibel und vielseitig einsetzbar sind (vgl.: Pichler 1997, 20).

Bedeutung für das Wissensmanagement

Die geschilderten Rahmenbedingungen haben durchaus positive Auswirkungen auf einen wirkungsvollen und effizienten Umgang mit Wissen innerhalb mittelständischer Betriebe. Das Generalistentum, bedingt durch den geringen Grad an Arbeitsteilung, führt zu einer bereits bestehenden breiten Wissensbasis bei den einzelnen Akteuren (vgl.: Böhl 1998, 50). Diese Wissensbasis umfasst nicht nur vorhandenes Fachwissen, sondern auch die durch den flexiblen Personaleinsatz erworbenen Kenntnisse über Abläufe und Betriebsprozesse anderer Abteilungen oder Funktionsbereiche. Der „Blick über den Teller- rand“ ist in KMU einfacher zu gestalten und kann die Mitarbeiter motivieren, den innerbetrieblichen Wissenstransfer selbstverantwortlich zu fördern (Interview EWEDO). Somit führt ein Engpassfaktor, wie geringe finanzielle Kapazitäten für stark spezialisiertes Personal, zu Rahmenbedingungen, die eine Wissensdiffusion unterstützen können.

Diesen Vorteil gilt es hinsichtlich eines ganzheitlichen Wissensmanagements erfolgreich auszunutzen und auszubauen, indem ein bereichs- und auch fachübergreifender Personalaustausch (job rotation)²⁵ gefördert und systematisiert wird. Dieses Instrument ermöglicht es mittelständischen Unternehmen, bestehende Informations- und Wissensgrenzen abzubauen, um somit brachliegende Produktivitätspotentiale auszuschöpfen.

5.4. Zentrale Bausteine des Wissensmanagements in Klein- und Mittelunternehmen

Bisher wurden KMU-spezifische Probleme im Umgang mit Wissensbeständen beschrieben und Ansatzmöglichkeiten eines Wissensmanagements aufgezeigt, das den Schwächen mittelständischer Betriebe gerecht wird und entsprechende Stärken nutzt. Im folgenden werden drei ausgewählte Wissensbausteine näher erläutert, um den Einsatz konkreter Maßnahmen und Instrumente für KMU beispielhaft darzustellen.

Die anfängliche Beschränkung auf einige ausgewählte Wissensbausteine stellt, hinsichtlich der Einführung eines Wissensmanagements, eine Erleichterung für KMU dar. Die Einteilung in Wissensbausteine soll bei der Lokalisierung und der Analyse vernachlässigter Wissensproblemfelder helfen und eine systematische Strukturierung der Aktivitäten ermöglichen. Dabei steht die Aufteilung in verschiedene Bauteile nicht im Widerspruch zur klassischen systematischen Planung. Die einzelnen Bausteine dürfen nicht völlig isoliert voneinander be-

²⁵ Siehe zum indirekten Wissenstransfer durch Job Rotation auch (Güldenberger 1996, 289).

trachtet werden, weil sie aufeinander einwirken (vgl.: Probst 1997, 47). Aber mit Hilfe einer Gewichtung verschiedener Problembereiche können sich Betriebe eingangs auf einen eingegrenzten und überschaubaren Bereich der Wissensorganisation konzentrieren. Wenn die ersten Wissensprozesse erfolgreich installiert worden sind, kann die Einführung weiterer Bausteine des Wissensmanagements aufgrund der gewonnenen Erfahrung leichter erfolgen (Interviews IuK-Institut/sfs). Daraus ergibt sich eine kontinuierlichen Implementierung, die es KMU ermöglicht, das Ziel des „besseren Umgangs mit Wissen“ in kleine, handhabbare Maßnahmenpakete zu unterteilen (vgl.: Probst 1997b, 134). Die Vorteile der kontinuierlichen Implementierung sind unter anderem:

- die begrenzten Ressourcen des Betriebs werden nicht überstrapaziert;
- hinsichtlich mangelnder Systematisierungskompetenzen, kann ein systematisches Wissensmanagement schrittweise aufgebaut werden, ohne die betrieblichen Akteure zu überfordern;
- anhand ausgewählter Wissensbausteine können Erfolge schneller sichtbar gemacht werden, und somit einen Motivationsschub bewirken.

Die in diesem Kapitel detaillierter darzustellenden Wissensbausteine beinhalten einen besonderen Nutzen für Klein- und Mittelbetriebe. Sie bieten ihnen die Möglichkeit vorhandene Schwächen, bezüglich Ressourcenbegrenzung und Qualifikationsstandard zu umgehen, und von KMU-spezifischen Stärken der Unternehmensstruktur und -kultur zu profitieren. Dabei handelt es sich um:

- die Identifizierung intern vorhandenen Wissens;
- den Aufbau eines systematischen internen Wissenstransfers;
- die zielgerichtete Beschaffung externen Wissens.

In den einzelnen Kapiteln werden die jeweiligen Bausteine beschrieben, ihr spezifischer Nutzen für KMU geschildert und verschiedene Methoden sowie Instrumente zur Umsetzung vorgestellt.

5.4.1 Die Identifizierung intern vorhandenen Wissens

Der Wissensbaustein

Gegenstand der Wissensidentifikation ist die Schaffung von Transparenz über vorhandene Wissensbestände und Fähigkeiten innerhalb einer Organisation (vgl.: Probst 1997, 99ff.). Ein entsprechender Überblick fehlt vielen Unternehmen und ihren Mitgliedern. Es bedarf deshalb einer besseren Orientierung und eines leichteren Zugriffs auf bestehendes Wissen. Innerhalb der Unternehmen existiert ein hohes Maß an individuellen Wissensbeständen, die stark personengebunden und somit nicht unternehmensweit zugänglich sind. Es ist die besondere Aufgabe einer zielgerichteten Wissensidentifikation, entsprechende Wissenspotenziale aufzuspüren und anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung zu stellen. Insbesondere Wissen, das auf persönlichen Erfahrungen beruht, ist stark an den jeweiligen Akteur gebunden und entzieht sich dem Zugriff anderer Mitarbeiter. Individu-

elles Erfahrungswissen ist zumeist implizit und umfasst sowohl Kenntnisse, als auch körperliche Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl.: Nonaka 1997, 77).

Um dieses Wissen für andere Akteure der Organisation nutzbar zu machen, sind Explizierung und Umwandlung von impliziten Fähigkeiten und Kenntnissen in eine kommunizierbare Form notwendig (vgl.: Probst 1997, 113) ²⁶. Dazu ist das Wissen in eine Beschaffenheit zu transformieren, die es anderen Mitarbeitern ermöglicht, sich entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen. Nach Nonaka wird der Prozess einer Explizierung durch Dialoge oder kollektive Reflexionen unterstützt (vgl.: Nonaka 1997, 77ff.). Es reicht nicht aus, dass der Besitzer des impliziten Erfahrungswissens bestimmte Kenntnisse oder Fähigkeiten in Worte fasst, diese dokumentiert und damit in die Organisation einspeist. Eine erfolgreiche Objektivierung von subjektivem Wissen erfordert, vor allem in Bezug auf komplexe Wissenszusammenhänge, den persönlichen Kontakt zwischen Wissensgeber und potentiellen Wissensnehmern. Erst in einem Dialog nimmt implizites Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen, oder Hypothesen an (vgl.: Nonaka 1997, 77). In einem weiteren Schritt wird das implizite Wissen auf betriebliche Problemstellungen bezogen und dokumentierbar gemacht. Erst dann ist es ausreichend expliziert und kann anderen betrieblichen Akteuren zur Verfügung gestellt werden ²⁷.

Die Externalisierung von Kenntnissen und Fähigkeiten der impliziten Erfahrungsebene enthält den Schlüssel zur Schaffung neuen Wissens. Durch die Explizierung und Objektivierung impliziter Wissensbestände bilden sich im reflexiven Dialog explizite Konzepte und Modelle, die durch Kombination oder eine Neuzusammenstellung innovative Verfahren, Produkte oder Strukturen gestalten können. (vgl.: Nonaka 1997, 79-81)

Der Nutzen für KMU

Im Zuge der Informatisierung und einer wachsenden Bedeutung der Ressource Wissen in einem zunehmend verstärkten Wettbewerb, wird die systematische Gewinnung und Verarbeitung von Erfahrungswissen für betriebliche Innovations- und Rationalisierungsprozesse immer ausschlaggebender (vgl.: Malsch 1986, 79). Die Identifizierung und Transparenz individueller Erfahrungsbestände ist die Basis für zwei wichtige Wissensprozesse:

26 Die Explizierung von unbewussten Fähigkeiten wird auch als Externalisierung von Wissen bezeichnet. Externalisierung von Wissen bedeutet dabei, die Umwandlung von impliziten, sehr subjektiven Kenntnissen in explizites und objektiviertes Wissen (vgl.: Polany 1985/Nonaka 1997, 77ff.).

27 Nach Malsch sind drei Schritte, notwendig um implizites Erfahrungswissen in einem, sich ständig wiederholenden Prozess, für eine Organisation erfolgreich nutzbar zu machen. In der ersten Phase wird das Erfahrungswissen empirisch erhoben, beobachtet oder abgefragt und schriftlich fixiert oder elektronisch gespeichert. Das dokumentierte Erfahrungswissen muss danach systematisch entfaltet und in kontextfreies Planungswissen transformiert werden, damit es objektiviert ist. Das objektivierte Wissen wird dann in Anwendungswissen übersetzt und kann somit in den Produktionsprozess zurückkehren. Dabei nimmt es die Gestalt von neuen Produkten, Prozessen, Organisationsstrukturen oder Maschinerien an und tritt dem Erfahrungswissen der betrieblichen Akteure erneut gegenüber. (vgl.: Malsch 1986, 80ff.)

- erstens soll das in den Köpfen vieler betrieblicher Akteure vorhandene, ungenutzte implizite Wissen anderen Belegschaftsmitgliedern aufbereitet und zur Nutzung angeboten werden (vgl.: Probst 1997, 102ff.);
- zweitens kann expliziertes Erfahrungswissen durch Kombination (vgl.: Nonaka S.81ff.) verwendet werden, um neues Wissen innerhalb des Betriebs zu entwickeln.

In der Organisation vorhandenes aber verstreutes Wissen wird für das Unternehmen nutzbar gemacht, ohne dass es automatisch in ein Wissen aller Organisationsmitglieder überführt wird (vgl.: Pautzke 1989, 69). Dazu werden Wissensbestände im Zuge einer Objektivierung dokumentiert und verfügbar gemacht, so dass im Bedarfsfall der Zugriff für relevante Akteure möglich ist.

Eine fehlende oder defizitär standardisierte Erfassung von Erfahrungswissen stellt innerhalb vieler KMU eine Problemsituation dar, die dazu führt, dass viele vorhandene Leistungspotentiale nicht ausgeschöpft werden (Interviews IuK-Institut/sfs). Gerade Klein- und Mittelbetriebe sind auf ihre eigenen intellektuellen Fähigkeiten angewiesen, weil sie auf sehr spezialisierten Märkten agieren. Eine erhöhte Abhängigkeit vom Einkauf externen Spezialistenwissens führt zur schnellen Ausschöpfung der finanziellen Möglichkeiten (vgl.: Siemann 1999, 18). In mittelständischen Betrieben sind eine Vielzahl von Ineffizienzen zu beobachten, die auf eine defizitäre Erfassung und Verwertung des vorhandenen Erfahrungswissens zurückzuführen sind (Interviews EWEDO/IuK-Institut/sfs).

Es werden finanzielle Mittel verschwendet, indem fachliches Know-how eingekauft wird, das durch eine systematische Externalisierung von vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten, intern günstiger entwickelt werden kann.

Eine weitere Schwierigkeit ist die Wissensweitergabe von älteren „Know-how-Trägern“ auf nachrückende junge Mitarbeiter. Bedeutende Wissensverluste werden durch fehlenden Wissensaustausch zwischen der ausscheidenden Unternehmensleitung und dem nachfolgenden Geschäftsführer hervorgerufen. Wissensweitergabe findet innerhalb dieser Ebene zumeist nur „face to face“ im Rahmen einer langfristigen Sozialisation statt. Somit kommt es selten zu einer Objektivierung und Dokumentation von Wissensbeständen der Unternehmensleitung, auf die auch andere betriebliche Führungskräfte zurückgreifen können (Interview sfs).

Ein zusätzliches Problem ist die mangelnde Bereitschaft spezieller Mitarbeiter, langfristig aufgebautes Erfahrungswissen an Kollegen weiterzugeben. In der Vergangenheit vieler KMU waren eine große Zahl von Unternehmensfunktionen in wenigen Positionen vereint. Damit war ein hohes Maß an „subjektiven Wissen“, welches zur Leistungserstellung benötigt wurde, an einzelne Personen gebunden. Heute ist die Leistungserstellung an Geschäftsprozesse und einzelne Prozessketten gebunden. Für eine Optimierung der Abläufe muss das Erfahrungswissen der alten „Funktionsträger“ für alle, an den verschiedenen Prozessen beteiligten Mitarbeitern, zugänglich gemacht werden (Interview sfs).

Schließlich ist eine Objektivierung und Dokumentation von individuellen Erfahrungen sinnvoll. Insbesondere hinsichtlich des eventuellen Abgangs von einzelnen Fachkräften, wie Ingenieuren oder Technikern. Auf diese Weise werden wichtige Wissensbestände von ausscheidenden Personen losgelöst und für die Organisation bewahrt.

Für eine wirkungsvolle Strategie zur Bearbeitung der geschilderten Problemstellungen, ist die Entwicklung von Methoden zur systematischen Identifizierung individueller Wissensbestände von großer Bedeutung.

Methoden und Instrumente

Eine wichtige Voraussetzung zur Identifizierung vorhandener Wissenspotentiale ist ein entsprechender Grad an Transparenz über Wissensarten, Wissensträger, Wissensquellen und Wissensinhalte innerhalb des Unternehmens (vgl.: Probst 1997, 102). Im Rahmen der Schaffung interner Wissenstransparenz bedarf es der Beteiligung aller Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist eine „offene“ Unternehmenskultur. Ansonsten ist mit Widerständen jener Mitarbeitern zu rechnen, die einen entsprechenden „Wissensvorsprung“ innerhalb der Organisation genießen (Interview IuK-Institut).

Ein sinnvolles Werkzeug, um spezielle Wissens- und Fähigkeitspotenziale zu lokalisieren, ist die Erstellung von Wissenskarten oder sogenannten „gelben Seiten“, in denen, neben den formalen Qualifikationen, weiterführende Fähigkeiten der Mitarbeiter verzeichnet sind. (vgl.: Eppler 1997, 10ff.). So können Mitarbeiter, die bestimmte Wissensinhalte benötigen, sich direkt an eine existierende Wissensquelle wenden. In diesem Zusammenhang ist es notwendig den beteiligten Personen (Wissenslieferant und Wissensnachfrager) Zeit und Raum zur Verfügung zu stellen, um entsprechendes Erfahrungswissen effektiv austauschen zu können.

Eine weiteres Instrument zur Identifizierung impliziter Wissensbestände, ist die Initiierung von regelmäßigen, problembezogenen Workshops, Qualitätszirkeln oder Laboratorien. Diese haben das Ziel, implizites Erfahrungswissen zu aktuellen Problemstellungen, im gemeinsamen Dialog zu externalisieren und anderen Beteiligten zugänglich zu machen (vgl.: Güldenbergs 1996, 253ff.). Gruppenmeetings dieser Art benötigen eine professionelle Konzeption und Moderation, um einen höchst möglichen Nutzen zu garantieren.

Eine zusätzliche Methode zur Identifikation und Weitergabe betrieblichen Erfahrungswissens ist die Einführung von Mentor-Schüler-Beziehungen. Dies gilt insbesondere innerhalb der Führungsebene oder für fachlich hochqualifizierte Positionen. Dabei handelt es sich um intensive Wissensaustauschbeziehungen, die an konkrete Aufgaben oder Problemstellungen bestimmter betrieblicher Positionen gebunden sind. Mit Hilfe dieser Methode ist die Weitergabe, impliziten Erfahrungswissens vom älteren Mitarbeiter auf einen potentiellen Nachfolger zu unterstützen (vgl.: Güldenbergs 1996, 288).

Die beschriebenen Methoden ermöglichen die Identifikation und den Transfer individueller Erfahrungsbestände, im Dialog und mit Hilfe der Sozialisation. Die organisatorischen und personellen Strukturen mit-

telständischer Betriebe begünstigen diese Form der Wissensteilung. Allerdings bergen solche Instrumente die Gefahr, dass wichtige betriebliche Wissensbestandteile nur wenigen Akteuren zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich bedarf es also einer Dokumentation der lokalisierten und externalisierten Wissensbestände durch den Aufbau von Datenbanken, die nicht nur einfache Informationen, sondern komplexe Wissensbestände speichern und bereitstellen können. Beispiele sind Expertensysteme und neuronale Netzwerke (Güldenbergs 1996, 275ff.).

Die Anwendung der Instrumente erfordert entsprechende Fähigkeiten und Qualifikationen der betrieblichen Akteure. Für die Informalisierung des Erfahrungswissens ist im wachsenden Maße reflexive Informationskompetenz und Selbstbeobachtung der Beschäftigten nötig (vgl.: Malsch 1996, 77). Dies bedeutet, dass betriebliche Akteure entsprechende Fähigkeiten benötigen, um zu erkennen welche wichtigen Erfahrungsbestände sie besitzen und welches notwendige Wissen zu erwerben, oder anderen Kollegen zur Verfügung zu stellen ist. Zusätzlich bedarf es gewisser Fertigkeiten, um externalisierte Wissensbestände dokumentieren zu können. Dazu zählt das Verfassen von Sitzungsprotokollen ebenso, wie der Umgang mit Datenbanken oder entsprechender Software. Diese Art von Qualifikationen sind in mittelständischen Betrieben nicht einfach vorauszusetzen und müssen, im Rahmen der Einführung von Werkzeugen zum systematischen Umgang mit Wissen, vermittelt werden (Interview sfs).

Generell bieten Methoden zur systematischen Lokalisierung und Externalisierung interner Wissensbestände einen hohen Nutzen für KMU. Sie bewirken eine Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis, die für alle Akteure zugänglich ist. Außerdem reduzieren sie monetäre Aufwendungen, weil neue Wissensbestände intern zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere Instrumente der Wissensexplizierung, in deren Mittelpunkt die persönliche Kommunikation steht, sind für KMU besonders geeignet. Durch die beschriebenen Vorteile der starken persönlichen Verbindung und der Vielzahl informeller Verknüpfungen besteht ein großes Potenzial, das nicht ungenutzt bleiben sollte.

5.4.2. Systematische Beschaffung externen Wissens

Ein wichtiger Bestandteil des ganzheitlichen Wissensmanagement ist die effektive und effiziente Beschaffung externen Wissens, denn externes Know-how stellt für den unternehmerischen Wettbewerb einen ausschlaggebenden Erfolgsfaktor dar (vgl.: Probst 1997, 148ff.).

Der Wissensbaustein

Wenn benötigte Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb einer Organisation fehlen und nicht aus eigener Kraft entwickelt werden können, ist es zwingend notwendig diese Wissensbestände aus externen Quellen zu beschaffen und für die betrieblichen Akteure nutzbar zu machen. Ähnlich wie es Beschaffungsmärkte für Rohstoffe, Betriebsmittel oder andere Materialien gibt, existieren im Umfeld der Unternehmen sogenannte Wissensmärkte. Dort stehen sich Wissensanbieter

und Wissensnachfrager gegenüber und handeln mit materiellen und immateriellen Wissensprodukten. Diese Märkte weisen allerdings einige Besonderheiten im Vergleich zu den Umschlagplätzen anderer Ressourcen auf. Dies sind neben anderen (vgl.: Probst 1997, 148/149):

- eine geringe Markttransparenz, weil die angebotenen „Produkte“ in Preis und Leistung nur schwer vergleichbar sind;
- die interessantesten „Kaufobjekte“ erscheinen nicht auf offiziellen Märkten;
- ein hohes Maß an Vertrauen ist notwendig, weil die Qualität der Leistung vor einem Kauf nicht überschaubar ist.

Eine weitere Charakteristik der Wissensmärkte ist die Vielzahl verschiedener Arten der angebotenen Wissensprodukte (vgl.: Probst 1997, 168ff.). Generell wird zwischen personenabhängigem und personenunabhängigem Wissen unterschieden. Personenabhängiges Wissen ist immer an bestimmte Akteure gebunden. Es tritt in Form von Experten-Know-how (Beratung) oder als Fähigkeit anderer Wissensträger (potentielle Mitarbeiter) auf. Wissensbestände, die personenunabhängig verfügbar sind werden als Wissenskonserven (Software, CD-Roms, Literatur) oder immaterielle rechtliche Güter (Patente oder Lizenzverträge) bezeichnet. So groß wie die Vielfalt der Wissensprodukte sind auch die Methoden, externes Wissen zu beschaffen. Im folgenden wird nur eine Auswahl von Möglichkeiten zusammengestellt (vgl.: Güldenberger 1996, 260ff.):

- die Anstellung neuer Mitarbeiter, die über gewünschte Fähigkeiten verfügen;
- die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen;
- der Einkauf von Weiterbildungsmaßnahmen für die betrieblichen Akteure;
- die Bildung von strategischen Allianzen oder Lernnetzwerken;
- die systematische Einbindung sämtlicher Stakeholder des Unternehmens, die als Wissenslieferant dienen können. (z.B.: Kunden, Lieferanten, Wettbewerber);
- der Erwerb von Wissenskonserven oder immateriellen Wissensgütern.

Die zielgerichtete und effiziente Beschaffung externer Wissensbestände erfordert mehrere Schritte:

- erstens sind vorhandene Wissenslücken innerhalb des Betriebes zu identifizieren;
- zweitens gilt es, die wissensrelevante Umwelt des jeweiligen Unternehmens einzugrenzen und potentielle Wissensquellen auffindig zu machen;
- drittens erfolgt eine Auswahl idealer und den Bedürfnissen entsprechender Wissensanbieter;
- viertens wird ein entsprechender Wissenstransfer von der Wissensquelle ins Unternehmen eingeleitet;

Im Rahmen der Wissensakquisition, sind Importbarrieren von Wissensbeständen unbedingt zu berücksichtigen. Es ist darauf zu achten, dass erworbenes Wissen mit der bestehenden Wissensbasis des Betriebes kompatibel ist. Ansonsten wird es von den Mitgliedern der Organisation nur schwer angenommen oder sogar abgestoßen (vgl.: Probst 1997, 149/150).

Der Nutzen für KMU

Klein- und Mittelbetriebe können, aufgrund ihrer begrenzten Betriebsgröße, nicht in allen unternehmerischen Bereichen das notwendige Wissen selbstständig entwickeln. Sie sind im Gegensatz zu Großunternehmen häufiger auf externe Wissensquellen angewiesen, weil es für kleine Betriebe nicht wirtschaftlich ist, Spezialisten zu beschäftigen (Interview IuK-Institut). Für KMU ist es generell notwendig, den Prozess der Wissensbeschaffung systematisch und effizient zu gestalten, um begrenzte finanzielle Ressourcen nicht zu verschwenden, eine optimale Qualität der akquirierten Wissensbestände zu gewährleisten und sicherzustellen, dass nur benötigtes und kompatibles Wissen eingekauft wird. Durch die Entwicklung moderner Kommunikationsmedien besteht die Chance, personenunabhängiges Wissen unproblematischer und mit geringerem Aufwand zu beschaffen. Der Zugang zu Informationen ist aber nicht nur eine Frage der Technik, sondern erfordert spezifische Fähigkeiten der betrieblichen Akteure. Für KMU wird es in Zukunft verstärkt darauf ankommen, den Zugang zu externen Informationen zu wahren, indem die entsprechende Technik und Qualifikation der Mitarbeiter, bezogen auf Informationskompetenzen, bereitgestellt wird (vgl.: Mugler 1999 Bd.2, 231).

In Hinblick auf die stetige Veränderung der Unternehmensumwelten gewinnt die Beschaffung externen Wissens an Bedeutung. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks sind ständig aktualisierte Kenntnisse über Märkte, Konkurrenten oder technische Entwicklungen eine zwingende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (vgl.: North 1998, 9ff.). Um die Konkurrenzfähigkeit zu sichern, bedarf es in zunehmendem Maß der Einführung neuer Produkte, Produktionsprozesse und Organisationsabläufe. Um dieses Ziel zu erreichen sind eine Vielzahl neuer Qualifikationen und Fähigkeiten erforderlich, die ein mittelständisches Unternehmen nicht aus eigener Kraft bereitstellen kann (Interview EWEDO/sfs). Für KMU wird es in Zukunft immer wichtiger, externe Wissensquellen ausfindig zu machen und anzuzapfen. Qualitativ hochwertiges Experten-Know-how in Bereichen der Organisationsentwicklung, der Produktentwicklung oder des Marketings, ist ebenso bedeutend, wie eine systematische Versorgung der Mitarbeiter mit Weiterbildung hinsichtlich Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz (vgl.: Pawlowsky 1998; 228).

Beim Erwerb standardisierter Wissensprodukte, wie entsprechender Computersoftware, technischer Patente oder vorgefertigter Produktionskonzepte, ist eine Integrationsfähigkeit des neuen Wissens zu gewährleisten. Wissen ist immer in einen speziellen Kontext eingebunden und bedarf der Anpassung an eigene Bedürfnisse und Voraussetzungen (vgl.: Probst 1997, 152). Das heißt, neues Wissen muss zu vorhandenen Wissensbeständen passen, ansonsten sind die betrieblichen Akteure nicht fähig oder bereit die neuen Kenntnisse anzuwenden. Hinzu kommt, dass der Import von Wissen die Sicherheit des Alltags destabilisiert, weil es immer auch zu Änderungen des Arbeitsablaufs führt (vgl.: Probst 1997, 149).

Abschließend lässt sich sagen, dass insbesondere KMU auf externes Know-how angewiesen sind. Sie besitzen, aufgrund begrenzter Ressourcen, eine geringe Marktmacht auf den diversen Wissensmärkten.

Deshalb ist es für sie schwierig „komplette Wissenslösungen“ zu erwerben. Dazu gehört beispielsweise die Einstellung von Spezialisten für wichtige Unternehmensfunktionen oder der Einkauf von Patenten für neue Produkte und Fertigungskonzepte (Interview IuK-Institut). KMU sollten sich darauf beschränken externes Wissen, das kompatibel mit vorhandenen Wissensbeständen einzusetzen ist, punktuell und temporär zu importieren. Dadurch werden sie befähigt, die eigenen Kräfte des Unternehmens zu stärken und auszubauen.

Methoden und Instrumente

Es existieren viele Methoden zum Erwerb externen Wissens, die für Klein- und Mittelunternehmen einsetzbar sind. Besonders wirkungsvoll ist der Aufbau von Kooperationen, um Prozesse der Wissensbeschaffung zu optimieren. Das beinhaltet beispielsweise die Bildung von Lern- oder Weiterbildungsnetzwerken mit anderen Betrieben, öffentlichen Institutionen Hochschulen oder Forschungsinstituten (vgl.: Güldenberger 1996, 261).

Um den Einkauf qualitativ hochwertiger Weiterbildung wirtschaftlicher zu gestalten, ist der Zusammenschluss mehrerer mittelständischer Betriebe eine wirkungsvolle Alternative. Diese Vereinigung führt zu einer höheren Marktmacht und kann günstigere Preise erzwingen. Kooperationen mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen können eine Versorgung der KMU mit hochwertigem und bedarfsgerechtem Know-how sicherstellen. Dabei profitieren die Einrichtungen vom unmittelbaren Praxisbezug. Durch wissenschaftliche Arbeiten oder Forschungsprojekte entsteht Wissen, das für die Betriebe einen direkten Nutzen darstellt. Öffentliche Institutionen, wie Handels- oder Handwerkskammern, haben ohnehin den Auftrag mittelständische Unternehmen zu fördern und zu unterstützen. Für die Unternehmen ist es wichtig, die Beziehungen mit diesen Wissensträgern zu intensivieren, um einen optimalen Wissenstransfer zu gewährleisten.

Eine weitere Methode zur systematischen Wissensbeschaffung ist der Ausbau von „Wissensimportkanälen“ zu anderen Stakeholdergruppen. Insbesondere die Kontaktpflege zu Kunden und Lieferanten bietet die Möglichkeit bedarfsgerechtes spezifisches Wissen zu beschaffen. In engen Kooperationen mit Kunden lässt sich Wissen eruieren, das zur Lösung aktueller Probleme, wie der Entwicklung verbesserter Produkte oder Produktionsprozesse beiträgt. Insbesondere für KMU, die auf stark spezialisierten Märkten mit wenigen Abnehmern agieren, ist der effektive Wissensaustausch mit Kunden ein wichtiger Erfolgsfaktor (vgl.: Pichler 1997, 23).

Ansonsten haben Klein- und Mittelbetriebe für den Zugang zu wichtigen Informationen und Kenntnissen die Möglichkeit, professionelle Hilfe von Wissensbrokern in Anspruch zu nehmen. Für KMU ist dies eine effektive Methode, denn Wissensbroker besitzen die Fähigkeit, spezifisches und dem aktuellen Bedarf angepasstes Wissen sehr schnell zu identifizieren und dem Unternehmen zu vermitteln. Die Inanspruchnahme der Wissensbroker bedeutet einen gewissen finanziellen Aufwand, aber durch die effiziente Suche ist der Nutzen relativ hoch (vgl.: Mugler 1999 Bd.2, 231ff.).

Für KMU sind die Methoden zum systematischen Erwerb externen Wissens besonders wirkungsvoll, wenn sie die Marktmacht auf den Wissensmärkten erhöhen (Kooperationen) oder die Stärke der Betriebe hinsichtlich persönlicher Kontakte (Kunden-/Lieferantenbeziehungen) nutzen und ausbauen.

5.4.3. Innerbetrieblicher Wissenstransfer

Wissenstransfer ist ein weiterer Baustein des ganzheitlichen Wissensmanagements. Nachdem neues Wissen entwickelt oder beschafft worden ist, bedarf es dessen Verteilung innerhalb des Unternehmens. Ebenso wie vorhandene Wissensbestände muss es den Mitarbeiter bedarfsgerecht und anwendbar zur Verfügung gestellt werden.

Der Wissensbaustein

Prozesse der Wissensverteilung bilden die innerbetriebliche Wissenslogistik, deren Aufgaben es ist, notwendige Kenntnisse zur richtigen Zeit, im optimalen Umfang, an den richtigen Ort zu transportieren. Das Ziel systematischer Verteilungsprozesse ist die Erhöhung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit durch die optimale Wissensausstattung der betrieblichen Akteure. Dazu werden Kenntnisse und Fähigkeiten an jene Stellen des Betriebs transportiert, an denen sie die Mitarbeiter zur Grundlage effektiven Handelns nutzen. Objekte der Wissensteilung sind sowohl implizite als auch explizite Wissensbestände. Sie werden über den Weg von Informationstechnologien, schriftlichen Instrumenten oder direkter persönlicher Kommunikation innerhalb des Betriebs zielgerichtet weitergegeben (vgl.: Probst 1997, 219ff.). Es existieren zwei verschiedene Ansätze der Wissensdiffusion. Die Anwendung einer Kombination aus beiden Methoden gilt als besonders effektiv (vgl.: North 1998, 237ff.):

- der Push-Ansatz hat zum Ziel, den Mitarbeitern wichtige Informationen und notwendiges Wissen zentral und top-down gesteuert zur Verfügung zu stellen. Dazu werden Prozesse initiiert, mit deren Hilfe entsprechende Wissensbestände in standardisierter Form kontinuierlich verteilt werden.
 - der Pull-Ansatz beschreibt, wie die Organisationsmitglieder durch entsprechende Rahmenbedingungen motiviert und befähigt werden, benötigtes Wissen bedarfsgerecht nachzufragen und es sich selbstverantwortlich von anderen Wissensträgern zu beschaffen.
- Zur Gestaltung eines effektiven Wissensverteilungssystems ist es notwendig, die Teilungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, indem entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Im Weiteren folgt eine Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Entwicklung wissensfreundlicher Rahmenbedingungen²⁸.
- die Modifizierung des Anreizsystems, um Wissensteilung attraktiver zu machen;

28 Zur Gestaltung organisatorischer und kultureller Rahmenbedingungen für einen regen Wissensaustausch siehe unter anderem: (Probst 1997, 223ff./North 1998, 223ff./Schlund 1997, 14ff.).

- die Verbesserung der technologischen Infrastruktur, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Informationen und Wissen schneller und effizienter auszutauschen;
- die Erzeugung einer Unternehmenskultur, die einen regen Wissensaustausch unterstützt, indem Ängste in Hinblick auf die Nachfrage und Anwendung des Wissens anderer abgebaut werden;
- die Reorganisation der Organisationsstrukturen, um neue Kommunikationskanäle aufzubauen, damit Akteure die vorher keine Bezugspunkte zueinander hatten, miteinander kommunizieren und Wissen austauschen können.

Im Rahmen der Organisation systematischer Wissensaustauschprozesse ist zu berücksichtigen, dass „nicht alle Mitarbeiter alles Wissen müssen“. Die Beachtung der jeweiligen Bedarfe und Anforderungen betrieblicher Akteure oder Positionen ist eine Voraussetzung, um mit möglichst niedrigem Aufwand einen hohen Nutzen zu erzielen.

Der Nutzen für KMU

Systematisch geplante und umgesetzte Prozesse der Wissensverteilung sind notwendig, um benötigte Wissensbestände an jene Stellen des Unternehmens zu transportieren, an denen sie im Sinne des unternehmerischen Erfolges den optimalen Nutzen stiften. Maßnahmen zum Wissensaustausch beheben Koordinationsprobleme zwischen Abteilungen oder Funktionsbereichen (vgl.: Probst 1997, 228). Der Wissensfluss zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen ist in KMU mit Problemen behaftet, weil ein stetiger Informationsaustausch nicht systematisch gefordert und unterstützt wird. Dies führt zu Ineffizienzen in den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen. Hier verbergen sich Potentiale, die durch ein geeignetes Wissensmanagement, mit Beteiligung der Mitarbeiter effektiver auszunutzen sind (Interviews). Somit ist es mittelständischen Betrieben möglich, durch eine systematische Wissensverteilung Zeit und Kosten zu sparen und mit ressourcenschonendem Aufwand Qualitätsverbesserungen zu erzielen.

Neben den geschilderten Effizienzvorteilen, bewirkt ein reger Wissensaustausch auch einen direkten Kundennutzen. Wichtig ist der zielgerichtete Transfer von relevanten Wissensbeständen zu jenen betrieblichen Akteuren, die den Kontakt und Beziehungen zu Kunden pflegen. Dieser Transfer wird durch eine Optimierung des Wissensaustauschs zwischen Kundenbetreuern und den Entwicklungs- oder Konstruktionsbereichen erreicht. Der intensive Wissensfluss in beide Richtungen bietet Vorteile für den jeweiligen Kunden (vgl.: North 1998, 2ff.). Denn die reibungslose Weiterleitung der vom Kunden genannten Wünsche und Anregungen an die Produktentwicklung ist die Grundlage für verbesserte Produkte und Leistungen. Des Weiteren können Kundenbetreuer, mit detailliertem Wissen über die Entwicklung und Produktion der Leistungen, flexibler und ohne Rückfragen auf Kundenanfragen reagieren.

Die Optimierung der innerbetrieblichen Wissensaustauschprozesse stellt einen wichtigen Teilaspekt des ganzheitlichen Wissensmanagements für KMU dar. Es bietet mittelständischen Unternehmen die

Möglichkeit, mit Hilfe relativ kleiner Veränderungen, anschauliche Erfolge zu erzielen. Durch eine effektivere Wissensverteilung können vorhandene Wissensbestände, die mit finanziellem Aufwand erworben werden, einen beträchtlichen Nutzen für das Unternehmen erzielen (Interview IuK-Institut). Das bestehende Wissen wird zahlreichen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und kann somit an vielen Stellen des Unternehmens wirksam eingesetzt werden. Dies führt zu einer höheren Qualität der betrieblichen Entscheidungen und Handlungen, die sich wiederum auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens auswirkt.

Durch effektive Wissensaustauschprozesse und die erfolgreiche Anwendung neuer Wissensbestände werden Verbesserungen innerhalb der Unternehmensabläufe erzielt, die von den Mitarbeitern unmittelbar wahrzunehmen sind. Somit sind sie stärker motiviert, weitere Methoden des Wissensmanagements engagierter zu unterstützen (Interview EWEDO).

Methoden und Instrumente

Eine wichtige Methode zur Optimierung betrieblicher Wissensaustauschprozesse ist die Modifikation bestehender Anreizsysteme. Eine Anpassung des Systems findet statt, indem Anreize monetärer Art oder soziale Anerkennungen, für die engagierte Beteiligung an der Wissensdiffusion, in Aussicht gestellt werden. Das bezieht sich sowohl auf die Weitergabe von Wissen an Kollegen, als auch auf die Nutzung des zur Verfügung gestellten Wissens anderer Belegschaftsmitglieder (vgl.: Roehl 1997, 44).

Außerdem bedarf es organisatorischer und räumlicher Voraussetzungen für die Schaffung sozialer Situationen, in denen die betrieblichen Akteure Wissensbestände austauschen. Als Werkzeuge sind dazu institutionalisierte Gruppentreffen, wie Lernarenen oder -zirkel geeignet (vgl.: Güldenbergh 1996, 286). Hierbei ist es notwendig, den Mitarbeitern innerhalb des betrieblichen Alltags die Zeit für einen intensiven Wissensaustausch zur Verfügung zu stellen (vgl.: Heisig 1999, 45ff.). Gerade in KMU sind die Akteure so ausgelastet, dass eine vorhandene Bereitschaft zur Wissensteilung aus zeitlichen Gründen nicht genutzt werden kann, um vorhandene Potentiale auszuschöpfen (siehe Kapitel 5.2.1.). Eine Methode der Wissensteilung, die arbeitsnah und mit geringem zeitlichen Aufwand anwendbar ist, stellt die Info-Dusche dar (vgl.: Huth 2000). Hierbei werden zu Beginn von Besprechungen wichtige Wissensbestände, durch einen freiwilligen Akteur, gezielt an die anderen Mitarbeiter vermittelt.

Ein weiteres Instrument, das insbesondere für KMU geeignet erscheint, ist der gegenseitige Austausch von „best practice“ in Bezug auf Arbeitsabläufe und Organisationsprozesse. Hierbei findet die Wissensweitergabe durch innerbetriebliche Multiplikatoren statt. Sie stellen spezielle Wissensbestände anderen Abteilungen gezielt zur Verfügung. Durch den Einsatz von internen Kräften, die entsprechende Wissensaustauschprozesse initiieren, werden mit diesem Instrument finanzielle Ressourcen geschont, da eigene Potentiale genutzt werden (vgl.: Heisig 1999, 46).

Grundvoraussetzung für den innerbetrieblichen Wissenstransfer ist jedoch eine entsprechende Bereitschaft der Organisationsmitglieder, Wissen zu teilen und weiterzugeben. Insbesondere innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen hemmt eine Angst vor unkontrolliertem Wissensabfluss und Machtverlust die Teilungsbereitschaft der Mitarbeiter (siehe Kapitel 5.2.3.). Deshalb ist die Schaffung einer offenen Vertrauenskultur in mittelständischen Betrieben eine notwendig Voraussetzung, um einen problemfreien Wissensfluss erreichen zu können (vgl.: Roehl 1997, 44).

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wurden eine Reihe von Ansatzpunkten für ein KMU-spezifisches Wissensmanagement herausgearbeitet. Dazu erfolgte eine Aufstellung und detaillierte Erläuterung verschiedener Stärken und Schwächen, die für den Umgang mit Wissen in KMU gelten. Ausgehend von den besonderen Merkmalen der KMU wurden im nächste Schritt entsprechende Vorgehensweisen und Instrumente abgeleitet, um vorhandene Barrieren zu minimieren und gegebene Chancen zu nutzen. Die Strategien zum Ausgleich von Schwächen, der Nutzen betrieblicher Stärken und die Methoden der dargestellten Wissensmanagementbausteine sind zur Übersicht in einer Tabelle im Anhang dieser Arbeit zusammengefasst.

6. Fazit

Mit dem steigenden Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der betrieblichen Wertschöpfungskette wächst die Notwendigkeit, Wissen als entscheidenden Wettbewerbsfaktor zu betrachten und den Umgang damit, durch geeignete personelle, organisatorische und technische Maßnahmen zu unterstützen. Diese Entwicklung stellt auch für kleine und mittlere Unternehmen eine neue Herausforderung dar. Für sie gilt es, einen bestehenden Vorsprung der Großunternehmen hinsichtlich des Einsatzes systematischer Wissensmanagementkonzepte aufzuholen.

Ausgangspunkt der Darstellungen war die Annahme, dass Klein- und Mittelbetriebe, im Gegensatz zu Großunternehmen, unterschiedliche Voraussetzungen und Eigenschaften aufweisen, und dass diese Besonderheiten im Rahmen der Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagementkonzepten zu berücksichtigen sind.

Bestehende Barrieren innerhalb der betrachteten Gruppe von KMU, sind zurückzuführen auf mangelnde Ausstattung betrieblicher Ressourcen, Qualifikationsdefizite und einen patriarchalische/autoritären Führungsstil. Aber es zeigt sich, dass die Einführung von Wissensmanagement für KMU keine unüberwindliche Hürde ist. Wie die Interviews und die Aufarbeitung bestehender Literatur ergeben haben, ist dazu notwendig, dass Strategien entwickelt werden, die sich am Bedarf der Unternehmen orientieren. Die bestehenden Schwächen stellen dann kein Hemmnis dar, wenn sie im Rahmen der Implementierungsphase aktiv angegangen werden. Im Gegensatz dazu sind bestehende Stärken, wie geringe Systemkomplexität und starke persönliche Verbundenheit, für ein angepasstes Wissensmanagementkonzept zu nutzen.

Das Ausgleichen vorhandener Schwächen setzt einige Maßnahmen voraus. Neben einer begleitenden Qualifizierung, die Kompetenzen für den Umgang mit Wissen vermittelt, bedarf es des Einsatzes effizienter Methoden, die einen günstigen Aufwand/Nutzen-Quotienten aufweisen und des Wandels eines vorherrschenden Führungsstils, der sich negativ auf die Wissenskultur innerhalb des Unternehmens auswirkt.

Die Stärken der KMU bieten ihnen hingegen Chancen, den Umgang mit Wissensbeständen effizienter zu organisieren, als dies in Großunternehmen möglich ist. Insbesondere die geringe Größe, mit den dadurch gegebenen kurzen Wegen und persönlichen Kontakten, begünstigt einen regen Wissensaustausch und auch andere Wissensprozesse, wie die Wissensentwicklung, Wissensbeschaffung und Wissensanwendung. Außerdem ist die Unternehmenskultur viel stärker und direkter durch die Führungskräfte beeinflussbar, so dass die Bedeutung des Wissens als Engpassfaktor und die gemeinsame Nutzung vorhan-

dener Wissensbestände vorgelebt werden kann. In Verbindung mit der ausgeprägten persönlichen Bindung der Mitarbeiter ermöglicht die begrenzte Betriebsgröße eine höhere Motivation, die dazu führt, dass sich die Belegschaft aktiver an Wissensmanagementmaßnahmen beteiligt.

Ähnlich wie KMU-spezifische Stärken und Schwächen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen bestehen, existieren Werkzeuge und Maßnahmen des Wissensmanagements, die speziell für mittelständische Betriebe geeignet sind. Bedarfsgerechte Instrumente zeichnen sich dadurch aus, dass sie wenig Kapazitäten binden, arbeitsplatznah durchzuführen sind und flexibel modifiziert werden können.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass aus der Vielzahl von Ansatzpunkten eines Wissensmanagements für KMU, drei wichtige Maßnahmen herausragen, die als zwingend notwendig erachtet werden:

- Erstens ist die Einbeziehung von externen Beratern unerlässlich, da entsprechendes Know-how für die Einführung neuer Managementkonzepte innerhalb der wenigsten Betriebe vorhanden ist. Professionelle Berater haben die Aufgabe Denkanstöße zu geben, begleitende Qualifizierungen durchzuführen und die Selbststeuerungsfähigkeit der Beteiligten zu erhöhen.
- Zweitens ist die Einführung des Wissensmanagements mit dem Fokus auf ein konkretes bestehendes betriebliches Problem zu initiieren. Dies ermöglicht es den Akteuren, einen unmittelbaren Bezug zwischen betrieblichen Problemen und der Lösung durch eine effizientere Organisation von Wissensbeständen herzustellen.
- Drittens ist eine entsprechende Projektorganisation aufzubauen, um einen Freiraum für die Beteiligten zu schaffen, in dem die Wissensprobleme konzentriert bearbeitet werden.

Ausblick

Werden diese Voraussetzungen beachtet, können KMU auf vielfältige Art von der Einführung des Wissensmanagements profitieren. Neben den in der Arbeit aufgeführten Vorteilen, kann die Gesamtorganisation durch eine Veränderung der Unternehmenskultur erfolgreicher werden (vgl.: Schneider 1991, 231ff.).

Durch das erhöhte Maß an Partizipation ist als Konsequenz mit einem Anstieg der Mitarbeitermotivation zu rechnen (vgl.: Schöninger 1997, 39ff.). Dies führt neben stärkerer Zufriedenheit nicht selten zu einem Rückgang der Krankenstände und einem Nachlassen der Fluktuation. Auch die Qualität der betrieblichen Leistungserstellung wird direkt und indirekt vom Erfolg des Wissensmanagements beeinflusst. Innovative und qualitativ hochwertige Produkte sichern so den Fortbestand des Unternehmens. Häufig nimmt außerdem, aufgrund von Weiterentwicklungen in der Fertigung, die Produktivität zu, Fehlerquellen werden aufgespürt und behoben, neue Verfahren kommen zum Einsatz. Nicht selten existiert das hierfür notwendige Wissen schon geraume Zeit in den Köpfen der Mitarbeiter und muss durch Wissensmanagement nur noch aktiviert werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass unter Beachtung einer Einführung angemessener Konzepte, der Einsatz von Wissensmanagement in KMU sinnvoll ist und die positiven Konsequenzen die Schwierigkeiten und Widerstände bei weitem übersteigen.

Stärker als in der Vergangenheit sollte hierbei der Fokus auf Schaffung einer wissensoffenen Unternehmenskultur und neuer Anreizsysteme zur Weitergabe von Wissen und Informationen liegen. Die Gestaltung der Unternehmenskultur und entsprechender Anreizsysteme sind Aspekte, die im Rahmen der Arbeit nur kurz behandelt werden konnten. Diese Themenbereiche sind äußerst komplex und bieten zukünftigen Forschungsarbeiten eine Vielzahl von Fragestellungen an. In Bezug auf betriebliche Anreize ist zu klären, wie die Beteiligung der betrieblichen Akteure an Wissensprozessen zu bewerten und zu belohnen ist. Ebenso notwendig sind neue Erkenntnisse über den Einfluss der herrschenden Unternehmenskultur auf das Verhalten der Akteure hinsichtlich der Wissensteilung oder Wissensnutzung. Die Förderung der Bereitschaft, sich an betrieblichen Maßnahmen zum Wissensmanagement zu beteiligen, ist in Zukunft eine der Hauptaufgaben in der Organisationsentwicklung von KMU. Ohne Einbettung in den kulturellen Gesamtzusammenhang der Unternehmen bleiben die Instrumente des Wissensmanagements in ihrer Wirkung beschränkt. Dies muss den Verantwortlichen klar sein, denn eine Änderung der Unternehmenskultur kann nur top-down, vom Management ausgehend erfolgen. Erleichtert wird dies durch die starke Präsenz der jeweilig vorherrschenden Kultur im Bewusstsein der Mitarbeiter, speziell in kleineren Betrieben. Wenn sich die Führung der KMU auf diese Stärken besinnt, steht einer erfolgreichen Anwendung von Wissensmanagement nichts mehr im Wege.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, F. (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen, Frankfurt a. M.
- Amann, K. (1995): Unternehmensführung: strategisches und operatives Management; Stuttgart
- Becker, B. (1990): Die Veränderung von (Experten-) Wissen durch den Prozess der Wissensakquisition, in: KI, 4/1990 (2), S. 31-34
- Bell, D. (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt a. M.
- Bessai, B. (1974): Eine Analyse des Begriffs Management in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur, in : ZfbF, 26/1974, S.253-362
- Blohm, H. et. al. (1987): Produktionswirtschaft, Berlin
- Böhl, J. (1998): Geballtes Know-how für den Mittelstand, in: Office Management 4/1998, S. 50-52
- Bullinger, H. J.; Prieto, J.; Wörner, K. (1998): Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H. D. (Hg.): Wissensmanagement Schritte zum Intelligenten Unternehmen, Berlin
- Bürgel, H. D.; Zeller, A. (1998): Forschung und Entwicklung als Wissenscenter, in: Bürgel, H. D. (Hg.): Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin
- Bussiek, J. (1994): Informationsmanagement im Mittelstand, Wiesbaden
- Cleveland, H. (1989): The Knowledge Executive Leadership in an Information Society, New York
- Daschmann, H.-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Stuttgart
- Dethlefs, L. (1997): Kennzahlencontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Eppler, M. J. (1997): Führer durch den Wissensdschungel, in: Gablers Magazin 8/1997, S. 10-13
- Faix, W. G. (1991): Skill-Management: Qualifizierungsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter, Wiesbaden
- Feggeler, A.; Mühlbrandt, T. (2000): Produktionsfaktor Wissen - innovative Lösungen durch IuK-Technologien in KMU, in: angew. Arbeitswissenschaften (2000), Nr. 165, S. 2-23
- Freimuth, J. (1997): Projektmanagement – unterschätzte Chance für Personalentwicklung und Wissensmanagement, in Freimuth, J.; Haritz, J.; Kiefer, B.-U. (Hg.): Auf dem Weg zum Wissensmanagement, Göttingen
- Fröhlich, E.; Pichler, J. H. (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmen, Berlin
- Gries, W. (1997): Von der Information zum Wissen - Die Wissensgesellschaft; in: Hill, H. (Hg.): Wissensmanagement, Köln, Berlin, Bonn, München
- Güldenbergs, S. (1996): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, Wiesbaden
- Heisig, P. (1999): Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement, in: Antoni, C. H.; Sommerlatte, T. (Hg.): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf
- Herz, D. B. (1988): The Expert Executive, New York

- Hill, H. (1997): Wissensmanagement in Organisationen, in: Hill, H. (Hg.): Wissensmanagement, Köln, Berlin, Bonn, München
- Hoffmann, A. (1997): Eine Firma auf dem Weg in eine lernende Organisation, in: Personalführung 6/1997, S. 558-562
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwitalla, U.; Skrotzki, R.; Wicke, W. (2000): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetriebe, Münster
- Huth, A. (2000): Die Info-Dusche, Arbeitspapier
- Kirsch, W. (1987): Unternehmenspolitik, München
- Kleinhans, A. (1989): Wissensverarbeitung im Management, Frankfurt a.M.
- Kluge, A. (1999): Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen, Göttingen
- Kosmider, A. (1993): Controlling im Mittelstand, Stuttgart
- Köhler, R. (1999): Internationale Kooperationsstrategien, in: Meiler, C. (Hg.): Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden
- Krebs, M. (1998): Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken, Wiesbaden
- Laske, O. E. (1989): Ungelöste Probleme bei der Wissensakquisition für wissensbasierte Systeme, in: KI, 3/1989 (4), S. 4-12
- Malsch, T. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissen und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16 Heft 2, April 1987, S. 77-91
- Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (1998): Wissensmanagement - Eine Delphi-Studie, (Forschungsbericht Nr. 90), München
- Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G.; u.a. (1999): Wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zum Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - ein Zwischenbericht, (Praxisbericht Nr. 18), München
- Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G.; u.a. (2000): Learning Communities und Wissensmanagement, (Forschungsbericht Nr.126), München
- Meier, H. (1991): Personalentwicklung, Wiesbaden
- Meiler, C. (1999): Vorwort, in: Meiler, C. (Hg.): Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (Bd. 1), Wien, New York
- Mugler, J. (1999): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe (Bd. 2), Wien, New York
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt a. M.
- North, K. (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, München
- Pawlowsky, P.; Seifert, M.; Reinhardt, R. (1998): Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Perspektiven und Praxisansätze für Klein- und Mittelständische Unternehmen, in: Pawlowsky, P. (Hg.): Wissensmanagement, Wiesbaden
- Pfiffner, M.; Stadelmann, P. (1998): Wissen wirksam machen, Bern
- Pfohl, H.-C. (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin
- Pichler, J. H. (1997): Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, Stuttgart, Wien
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a. M.
- Probst, G. (1997): Wissen managen, Wiesbaden

- Probst, G.; Reinhardt, R. (1997b): Bausteinen des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz, in: Dr Wieselhuber und Partner: Handbuch lernende Organisation, Wiesbaden
- Rehäuser, J. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G. (Hg.): Managementforschung 6, Berlin
- Roehl, H. (1997): Wissen über die Ressource „Wissen“, in: Gablers Magazin 6-7/1997, S. 42-45
- Schlund, A. (1997): Wissen ohne Grenzen, in: Gablers Magazin 8/1997, S. 14-17
- Schmitz, C.; Zucker, B. (1996): Wissen gewinnt - Knowledge Flow Management, Düsseldorf; München
- Schneider, D.; Huber, J.; Müller, J. (1991): Der Mittelstand entdeckt die Unternehmenskultur, in: Personal, Heft 7-8/1991, S.230-234
- Schöninger, J. (1997): Katalysatoren auf dem Weg zu Innovationen, in: Gablers Magazin 5/1997, S. 38-40
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement, Wiesbaden
- Seidler, D. (1997): Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation & Unternehmenskulturmanagement, Tostedt
- Sengler, T. (1985): Die Evolution von Organisationen, Frankfurt a.M.
- Siemann, C. (1999): Der Mittelstand entdeckt das Wissensmanagement: Ran an das tote Kapital, in: Antoni, C. H.; Sommerlatte, T. (Hg.): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf
- Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen, Frankfurt a. M.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1990): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden
- Steinmüller, W. (1993): Informationstechnologie und Gesellschaft, Darmstadt
- Sommerlatte, T. (1999): Marktrelevantes Wissen im Zeitalter der Informationsflut, in: Antoni, C. H.; Sommerlatte, T. (Hg.): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf
- Timm, H. et. al. (1990): Expertensysteme, Entwicklung und Einsatz wissensbasierter Systeme, Teil IV, in: Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg, Duisburg
- Ulrich, H. (1987): Unternehmenspolitik, Stuttgart
- Wank, L. (1994): Zur Implementierung betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen, München
- Wassermann, W. (1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe, Kassel
- Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg
- Willke, H. (1997): Wissensarbeit, in: Organisationsentwicklung 1997, Nr.3, S. 5-18
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Zahn, E. (1998): Wissen und Strategie, in: Bürgel, D. (Hg.) : Wissensmanagement Schritte zum Intelligenten Unternehmen, Berlin

Expertenverzeichnis

Kolzarek, Barbara

Mitarbeiterin an der Entwicklungswerkstatt Dortmund GmbH (EWEDO); unter anderem tätig in einem Beratungsprojekt zur Einführung von Kommunikations- und Informationstechnologien in kleine und mittlere Unternehmen.

Schulze, Jürgen

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs); unter anderem tätig in Beratungsprojekten zur Einführung von Wissensmanagementmethoden in KMU.

Weißbach, Barbara, Dr.

Sie arbeitet am IUK-Institut GmbH in Dortmund (IUK-Institut), das seit 10 Jahren Forschung zu den zentralen Fragen der Informationsgesellschaft, und ihren Mechanismen, Institutionen und Wissensbeständen betreibt, und zu diesen Themenstellungen auch beratend in KMU tätig ist.

Leitfaden der Experteninterviews zum Thema: „Wissensmanagement in KMU“

1. Fragenkomplex:

Die Rahmenbedingungen für KMU

1. Mit welchen veränderten Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach KMU konfrontiert?
 - a) Welchen generellen Rahmenbedingungen sind Unternehmen heute ausgesetzt?
 - b) Gibt es Rahmenbedingungen, die speziell für KMU eine Rolle spielen?

2. Fragenkomplex

Umgang mit der Ressource Wissen in KMU

1. Wird Wissen in KMU schon als wichtige Ressource erkannt?
2. Ist das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens als Erfolgsfaktor vorhanden?
3. Welche Definition von Wissen herrscht in KMU?
4. Welche Arten des Wissens sind in KMU bekannt?
5. Wird in KMU bewusst mit Wissen umgegangen und in welcher Form geschieht dies?
6. Gibt es Konzepte/Instrumente/Methoden mit denen Wissen in KMU gemanagt wird?
7. Wie sehen die bisherigen technischen Ausstattungen im Bereich Kommunikation aus?
8. Gibt es Anzeichen innerhalb der Organisationsstruktur oder /-kultur, die auf einen bewussten Umgang mit der Ressource Wissen hinweisen?

3. Fragenkomplex

Bedeutung des Konzeptes eines ganzheitlichen Wissensmanagement für KMU

1. Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach ein ganzheitliches Wissensmanagement für KMU?
2. Welchen Nutzen bringt Wissensmanagement für KMU?
 - a) Welcher allgemeinen Nutzen?
 - b) Welcher spezifischer Nutzen?
3. Können KMU den oben genannten Rahmenbedingungen durch WM besser begegnen?

4. Fragenkomplex

Spezifische Merkmale von KMU und deren Implikationen für das Konzept eines ganzheitlichen Wissensmanagements

1. Welchen Einfluss hat die begrenzte Betriebsgröße auf die Einführung/Anwendung des Wissensmanagements?
2. Welchen Einfluss haben die Besonderheiten der Führung von KMU auf die Einführung/Anwendung eines Wissensmanagements?
3. Welchen Einfluss haben die Besonderheiten der Unternehmenskultur auf die Einführung/Anwendung des Wissensmanagements?
4. Welchen Einfluss haben andere betrieblichen Merkmale auf die Einführung/Anwendung des Wissensmanagements?

5. Fragenkomplex

Welche Anforderungen stellen KMU an ein Konzept des ganzheitlichen Wissensmanagements?

1. Welche Anforderungen stellen sie hinsichtlich der Anwendbarkeit?
2. Welche Anforderungen stellen sie hinsichtlich des Nutzens?
3. Welche Anforderungen stellen sie an konkrete Instrumente und Methoden?

6. Fragenkomplex

Welche Anforderungen müssen KMU erfüllen bevor Wissensmanagement eingeführt werden kann?

1. Welche Anforderungen müssen sie hinsichtlich einer bestehenden positiven Einstellung zum Thema erfüllen?
2. Welche Anforderungen müssen sie hinsichtlich des Qualifikationsstandes erfüllen?
3. Welche Anforderungen müssen sie hinsichtlich einer bestehenden Beteiligung erfüllen?

